

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO  
DE VISTA CIENTÍFICO REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR  
CARGOS GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR:  
FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y  
SEMIREMOLQUES, DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, DE  
ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN CIU 2007**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**RODRIGO JAVIER LÓPEZ VILLEGAS**

**DIRECTOR: LCDA. LILIA TERÁN C.**

**QUITO, 2012**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Lcda. Lilia Terán C.

**INFORMANTES:**

Ing. René Tola J., MBA

Ing. Mayra Beltrán

## **DEDICATORIA**

A mi hija, por ser la inspiración de mi vida.

*Rodrigo*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por el amor incondicional.

A la Lcda. Lilia Terán, Ing. Fabiola Jarrín, Ing. Mayra Beltrán e Ing. René Tola por apoyo en el proyecto.

A la PUCE, por abrirme puertas en mi desarrollo profesional.

***Rodrigo***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ASPECTOS GENERALES, 2

- 1.1 JUSTIFICACIÓN, 2
  - 1.1.1 Impacto del Proyecto, 2**
  - 1.1.2 Justificación Teórica, 2**
  - 1.1.3 Justificación Práctica, 3**
  - 1.1.4 Justificación Metodológica, 4**
- 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 5
  - 1.2.1 Algunas Posibles Causas del Problema, 5**
  - 1.2.2 Problema de Investigación, 6**
  - 1.2.3 Sistematización del Problema, 7**
- 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN, 7
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 8
  - 1.4.1 Objetivo General, 8**
  - 1.4.2 Objetivo Específico, 8**
- 1.5 METODOLOGÍA, 8
  - 1.5.1 Métodos de Investigación, 9**
  - 1.5.2 Métodos Estadísticos, 9**
  - 1.5.3 Método de Recolección de Datos, 10**
    - 1.5.3.1 Fuentes Primarias, 10
    - 1.5.3.2 Fuentes Secundarias, 11
    - 1.5.3.3 Procesamiento de Datos, 11
- 1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 12

### 2 EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 13

- 2.1 ENTORNO GLOBAL, 13
  - 2.1.1 Entorno General, 13**
    - 2.1.1.1 Globalización, 13
    - 2.1.1.2 Tecnología, 15
    - 2.1.1.3 Economía, 16
    - 2.1.1.4 Política y Legislación, 17
    - 2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 18
  - 2.1.2 Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas, 18**
    - 2.1.2.1 Diversidad Laboral, 19
  - 2.1.3 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 20**
    - 2.1.3.1 Competidores, 20
    - 2.1.3.2 Nuevos Participantes, 21
    - 2.1.3.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 22
    - 2.1.3.4 Clientes, 23
    - 2.1.3.5 Proveedores, 24

<b>3</b>	<b>HABILIDADES GERENCIALES, 25</b>
3.1	ROL DE UN GERENTE, 25
3.1.1	Niveles Gerenciales, 25
3.1.2	Funciones Administrativas, 27
3.1.3	Gerentes de la Gran Industria, 29
3.2	HABILIDADES GERENCIALES, 29
3.2.1	Antecedentes (Otras Investigaciones), 29
3.2.2	Habilidades Gerenciales: Una Herramienta Para el D.O., 31
3.2.3	Teorías Sobre Habilidades, 33
3.2.4	Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 36
3.2.5	Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences), 37
3.2.6	Desarrollo de Habilidades, 38
3.3	HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 39
3.3.1	Motivación y Valores, 39
3.3.2	Habilidades Analíticas, 42
3.3.3	Habilidades Interpersonales, 46
3.3.4	Habilidades Emocionales, 50
<b>4</b>	<b>HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR D27 FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES, DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN CIU 2007, 56</b>
4.1	IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 56
4.1.1	Motivación y Valores, 56
4.1.2	Habilidades Analíticas, 58
4.1.3	Habilidades Interpersonales, 60
4.1.4	Habilidades Emocionales, 61
4.2	COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 63
4.2.1	Comparación de Motivación y Valores, 63
4.2.2	Comparación de Habilidades Analíticas, 64
4.2.3	Comparación de Habilidades Interpersonales, 64
4.2.4	Comparación de Habilidades Emocionales, 65
4.3	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ENTREVISTADO, 66
4.3.1	Nivel Jerárquico, 66
4.3.2	Años de Experiencia, 67
4.3.3	Género, 68
4.3.4	Perfil Profesional, 70
4.4	LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 73
4.5	LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 74
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 75</b>
5.1	CONCLUSIONES, 75

5.2 RECOMENDACIONES, 77

**BIBLIOGRAFÍA, 79**

**GLOSARIO DE TÉRMINOS, 81**

**ANEXOS, 83**

## RESUMEN EJECUTIVO

Como consecuencia de la necesidad de obtener información actualizada sobre habilidades gerenciales en la industria Latinoamericana, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena (Colombia) dieron pie a este proyecto, asociando su estudio al autor, Edgar Schein, Psicólogo Social y profesor en el MIT.

El objetivo principal de esta disertación fue identificar las habilidades gerenciales presentes en la gerencia de la industria quiteña, para lo cual se tomó en cuenta la clasificación realizada por E. Schein, quien establece cuatro tipos de habilidades: motivacionales y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.

Para cumplir con este propósito se realizaron encuestas a los gerentes de primero, segundo y tercer nivel de las empresas en estudio; adicionalmente, se incluyeron en este análisis variables como: género, edad, perfil profesional, y rango gerencial.

El presente trabajo ha permitido establecer que las habilidades enfocadas a la motivación y valores son las que tienen mayor presencia en los cargos gerenciales del subsector de Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semirremolques, de la gran industria de Quito, de acuerdo a la clasificación CIIU 2007.

**Comentario [u1]:** ..de las empresas en estudio

**Comentario [u2]:** ...se incluyeron en este análisis variables...

**Comentario [u3]:** trabajo



## INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, en el entorno global en el que nos desenvolvemos, es de vital importancia adaptarse y evolucionar constantemente para poder ser parte del selecto grupo de líderes que guían al mundo y lo enrumban hacia un futuro exitoso.

Esta investigación tiene como objetivo, contribuir a fortalecer las competencias de los gerentes que lideran las organizaciones de la industria ecuatoriana.

La industria automotriz, es uno de los principales pilares de la economía ecuatoriana, por lo que es importante conocer el entorno de este sector, tanto a nivel nacional, como internacional, destacando sus fortalezas y debilidades actuales, y su proyección futura hacia una preservación ambiental y una comercialización cerrada, tomando en cuenta factores políticos y sociales que pueden influir en el desarrollo del mercado de ensamblaje de autos.

La evaluación de las habilidades de los gerentes en la actualidad, permite tener un enfoque real, que da pie a afianzar las destrezas destacadas y establecer nuevas habilidades que sean aporte a la sociedad para un mejor desarrollo del liderazgo en Latinoamérica.

**Comentario [u4]:** Esta

**Comentario [u5]:** Rodrigo, en la Introducción deben ir todos estos temas, por eso te había indicado que revises la información de la página de la PUCE. **Añade estos temas.**

- Exposición de razones que motivaron el estudio.
- Planteamiento sintético del problema.
- Objetivos.
- Hipótesis.
- Exposición del procedimiento técnico.
- Señalamiento sintético, sumario, de los contenidos de cada capítulo

## 1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

#### 1.1.1 Impacto del Proyecto

El estudio evidencia la existencia de las habilidades gerenciales propuestas por H. E. Schein, en una muestra de gerentes en la gran industria de Quito, mismo se espera que impacte en la sociedad ecuatoriana, debido a que al haberse definido las habilidades que el gerente quiteño posee, el gobierno u otras organizaciones, pueden incentivar a los empresarios a generar planes de formación, para desarrollar aquellas habilidades necesarias para mantener la competitividad de su empresa en un entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre.

**Comentario [u6]:** ...se espera que impacte en la sociedad....

#### 1.1.2 Justificación Teórica

La presente investigación es importante desde el punto de vista científico, porque permite cotejar los resultados obtenidos, con lo que teóricos como Schein, 1996; Allred, Snow y Miles, 1996; Westney, 1996; entre otros, han demostrado, afirmando que en la medida en que las organizaciones se transforman, dejando de tener estructuras organizacionales burocráticas y

jerárquicas, para pasar a otras más orgánicas y flexibles, también se transforman sus dirigentes y las habilidades que éstos deben poseer.<sup>1</sup>

### 1.1.3 Justificación Práctica

Adicionalmente, el hecho que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera, y de Ciencias Económicas - la segunda, asuman el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen la comunidad académica de ambas entidades. Participar en calidad de estudiante investigador y aportar al estudio de la Gran Industria desde el análisis particular del Subsector: FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES, es una experiencia académica importante que complementa la formación recibida.

Por otro lado, considérese que en esta investigación no solo se contemplan las habilidades gerenciales que puedan tener los profesionales del área de las ciencias económicas, administrativas y contables para ocupar cargos de gerencia en las grandes empresas de Quito, sino también de las demás disciplinas, lo que bien pudiera incidir en los procesos de formación de esas

---

<sup>1</sup> Cfr. MONOGRAFÍAS.COM. (2010). [<http://www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml>]. *El Diseño Organizacional y la Organización que aprende.*

otras, impactando positivamente en los profesionales para que impulsen el desarrollo empresarial y, por ende, la sociedad.

Se espera que los resultados de esta investigación tengan efecto tanto en el currículo de la FCAC, como se expresó con anterioridad, como en el fortalecimiento de los programas de postgrado y de educación continua que proyecte la misma, al incursionar en capacitaciones que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por el entorno social y empresarial de la ciudad de Quito.

#### 1.1.4 Justificación Metodológica

El estudio puede convertirse en un modelo a seguir, que puede ser replicado en otras ciudades de Ecuador, permitiendo con posterioridad, consolidar los resultados hacia un panorama con aplicación nacional.

En base a la información de la Superintendencia de Compañías, actualizada al año 2007, sobre las empresas más grandes del Ecuador, se seleccionaron aquellas que desempeñan actividades de tipo industrial. El número total de empresas de este sector corresponde a 86, lo que constituyó una muestra aceptable para cumplir con el objetivo de la investigación.

La investigación tuvo tanto componentes cuantitativos, como cualitativos. Los cuantitativos, permitieron obtener datos estadísticos a través de la encuesta realizada; en cambio, los componentes cualitativos recogieron datos teóricos de

Comentario [u7]: ...ACEPTABLE

estudios anteriores, permitiendo conocer las habilidades desde la perspectiva de varios autores y cotejarlo con las propuestas por Schein.

**Comentario [u8]: ESPACIOS ENTRE PÁRRAFOS**

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de investigación, parte del interés en conocer cuáles son las habilidades que poseen los gerentes de las empresas exitosas y que permiten a dichas organizaciones ser competitivas, con el objetivo de fortalecer las habilidades de los gerentes de las empresas de la gran industria quiteña.

Este estudio es realizado mediante investigación exploratoria para obtener una imagen precisa del estado en el que se encuentra el mando gerencial en la industria ecuatoriana, lo cual nos permitirá llegar a conclusiones que servirán como guía para el mejoramiento de la competitividad de las empresas ecuatorianas.

### 1.2.1 Algunas Posibles Causas del Problema

En el sector automotriz, se han evidenciado las siguientes causas del problema en estudio:

- Crecimiento de la empresa y complejidad en el manejo y dirección de grupos humanos.

El parque automotor, va en aumento en el Ecuador, lo cual es beneficioso por las plazas de empleo que genera, sin embargo el aumento de empleados, implica también la creación de nuevas jefaturas, así nuevos

líderes son nombrados sin tener la suficiente experiencia en el manejo de personas. Pero este problema puede ser solucionado en un mediano plazo con capacitación y la colaboración de los profesionales, una vez que se **tengan** claramente establecidas las deficiencias a cubrir.

Comentario [u9]: ... tengan

- Falta de capacitación constante en función de la innovación y cambio del entorno global

En un mercado tan tecnificado como el automotriz, la innovación es un pilar muy importante para el desarrollo de las empresas, ya que constantemente se busca establecer nuevos estándares de calidad y tecnología que muestren diferencia por sobre la competencia. De ahí la necesidad de que la gerencia desarrolle permanentemente y por sí misma capacidades estratégicas y sociales que le faculten para enfrentar un entorno caracterizado por el cambio permanente.

### 1.2.2 Problema de Investigación

¿Qué habilidades de las mencionadas por Schein, requieren los cargos de gerentes de la Gran Industria del Subsector de FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES de Quito de acuerdo a la clasificación CIUU 2007 para optimizar su desarrollo como líderes en las empresas?

### 1.2.3 Sistematización del Problema

¿Cuáles son las habilidades gerenciales motivacionales y de valores, analíticas, interpersonales y emocionales que poseen los gerentes del Subsector de FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIUU 2007?

**Comentario [u10]:** Eliminar 1.2.4

¿Qué habilidades gerenciales no se encuentran presentes en los gerentes del Subsector de FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES de la Gran Industria de Quito?

**Comentario [u11]:** **AÑADIR:** ¿Qué habilidades gerenciales no se encuentran presentes en los gerentes del sub sector.....?

¿Qué habilidades deben ser desarrolladas en los gerentes del sub sector ... para garantizar la competitividad de sus organizaciones?

¿Qué habilidades deben ser desarrolladas en los gerentes del Subsector de FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES de la Gran Industria de Quito para garantizar la competitividad de sus organizaciones?

## 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el análisis de las habilidades gerenciales que son necesarias para desempeñar cargos de alto nivel en la Gran Industria de Quito, se tomó como base el modelo de Edgar Schein, el cual será descrito en el capítulo III de esta disertación. Las personas incluidas en esta investigación son los Gerentes Generales o Representantes Legales, Gerentes de Segundo Nivel y los colaboradores más cercanos de estos, de las empresas industriales del subsector FABRICACIÓN DE

**Comentario [u12]:** ...esta investigación ...

VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES. La selección de las empresas se basó en la clasificación de las 1000 empresas más grandes del Ecuador según la Superintendencia de Compañías, escogiendo aquellas domiciliadas en la ciudad de Quito.

#### 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.4.1 Objetivo General

Identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes empresas del subsector de FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES de la Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIUU 2007.

##### 1.4.2 Objetivo Específico

Identificar la presencia de las habilidades gerenciales motivacionales y de valores, analíticas, interpersonales y emocionales, requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.

#### 1.5 METODOLOGÍA

Esta investigación se complementó con la que se desarrolló en Colombia, por un Grupo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.



La herramienta de investigación utilizada para la recolección de información fue un cuestionario elaborado por el grupo de profesores de la Facultad de Ciencias administrativas y Contables de la PUCE.

### 1.5.1 Métodos de Investigación

Se utilizó el método exploratorio **Deductivo** - Inductivo, lo que permitió proyectar las habilidades gerenciales específicas identificadas en una muestra de los gerentes a la totalidad del subsector. Esta información sirvió de insumo para el análisis de la Gran Industria de Quito.

**Comentario [u13]:** ... exploratorio,

### 1.5.2 Métodos Estadísticos

El tipo de muestra utilizado fue por cuotas, toda vez que se han identificado dos grupos de personas a los que es conveniente consultar: gerentes y colaboradores.

El gerente o representante legal responderá desde su perspectiva de directivo y conocedor del entorno que rodea a la Industria de Quito. Para eliminar el sesgo, y obtener resultados más objetivos, se consideró importante encuestar adicionalmente a los colaboradores de la gerencia, por ser observadores frecuentes de las habilidades que éste posee o **carece**.

**Comentario [u14]:** Poner la fórmula de cómo calculaste la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2}$$

$Z$  = nivel de confianza

$p$  = probabilidad de éxito

$q$  = probabilidad de fracaso

$d$  = error máximo admisible en términos de proporción

$n = 73$

### **1.5.3 Método de Recolección de Datos**

#### **1.5.3.1 Fuentes Primarias**

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, publica anualmente un ranking de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, utilizando la Clasificación CIIU. De esta publicación se seleccionó el conjunto de empresas que corresponden al sector industrial con domicilio en la ciudad de Quito y sus respectivos subsectores. El número total de empresas del sector industrial es 86, de acuerdo a la publicación del 2007.

Se realizó la investigación de Campo, utilizando los métodos de observación y la indagación exploratoria del subsector en estudio, compuesto por 7 empresas. Estas son:

- OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A.
- MARESA S.A.
- AYMESA S.A.

- ELASTO S.A.
- METALTRONIC S.A.
- DOMIZIL MUEBLES Y AUTOPARTES S.A.

Los resultados del cuestionario se analizaron considerando la intensidad de la respuesta, utilizando la Escala de Likert. Se calculó porcentajes y observó relaciones entre las habilidades encontradas y las propuestas por Edgar R. Schein.

#### 1.5.3.2 Fuentes Secundarias

Se consideró bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente de H.E. Schein; así como, artículos, páginas de internet, información validada por organismos nacionales e internacionales sobre el tema, investigaciones en otras universidades como la realizada por el Profesor Andres Raineri en Santiago de Chile, entre otras.

#### 1.5.3.3 Procesamiento de Datos

La información recolectada fue tabulada utilizando el sistema SPSS (*Statistical Analysis Software Predictive*), para luego agrupar la información por sectores y subsectores industriales. Se identificó si los gerentes presentan las habilidades propuestas por E. Schein a través de gráficos para que ayuden a una mejor visualización de resultados.

## 1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas y necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las Grandes Industrias de Quito, subsector: FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.

## **2 EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO**

### **2.1 ENTORNO GLOBAL**

#### **2.1.1 Entorno General**

A nivel mundial la industria automotriz se caracteriza por ser una de las más competitivas, siendo el ensamblaje de vehículos el principal pilar de este sector.

##### **2.1.1.1 Globalización**

Globalmente, las empresas terminales, como se denomina a las compañías fabricantes para diferenciarlas de las empresas autopartistas, han adoptado estrategias que contemplan la reorganización de la cadena de valor para adaptarse a los nuevos niveles de rentabilidad que impone las condiciones de la competencia, así como al desarrollo de acciones para fortalecer su presencia en mercados con mayor potencial y adecuar sus estructuras de producción para enfrentar el surgimiento de grandes bloques comerciales en la economía mundial. Sin embargo, debido a las necesidades particulares de cada región, como es en el caso de Latinoamérica, las firmas autopartistas adoptan ciertas especificidades, asumiendo el papel de proveedores regionales, estableciéndose en cada país o región con un enfoque de producción complementaria.<sup>2</sup>

La producción automotriz en el Ecuador empieza en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil

---

<sup>2</sup> J., BARDELLINI. (2005). *Análisis del Sector Automotor Ecuatoriano*. Apunte de Economía. No. 50.

comienzan la fabricación de carrocerías, asientos para buses y algunas partes y piezas metálicas.<sup>3</sup>

La industria automotriz ecuatoriana está constituida por tres ensambladoras de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda que conforman la cadena productiva en la que participan al menos 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU, entre las que se encuentran la metalmecánica, petroquímica, textil, servicios y transferencia tecnológica.<sup>4</sup>

La industria de ensamblaje ha posibilitado la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que significa el establecimiento de bases tecnológicas para la fabricación de muchos otros productos y las maquinarias y herramientas necesarias para producir autos.

El grado de desarrollo tecnológico que la industria automotriz ecuatoriana ha alcanzado se ve reflejado en la calidad de los automotores nacionales, que involucran las más altas normas de seguridad. La presencia de importantes empresas multinacionales en el país, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas autopartistas.

Las cifras preliminares de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador detallan que en 2011 se vendieron 134.236 vehículos. Chevrolet

---

<sup>3</sup> ECUADOR. CINAЕ. (2011). [<http://www.cinae.org.ec/index>]. *Sector Automotriz Ecuatoriano*.

<sup>4</sup> Cfr. Ibídem.

lidera el ranking con 59 189 vehículos. La coreana Hyundai figura, igual que en años anteriores, como la segunda marca más vendida con 14.870 unidades. Por segundo año consecutivo la coreana Kia se ubica en tercer lugar con 11.965. La cuarta plaza para la japonesa Nissan con 1. 080 unidades vendidas, constituyéndose en récord histórico para la empresa.

Automotores y Anexos que comercializa Nissan y Renault. En quinto puesto se ubica la también nipona Mazda con 8 012 unidades.<sup>5</sup>

En el presente, la industria sigue optimista a pesar de las nuevas reglas de juego por parte del Gobierno. Según analistas, las ventas al final del año pueden llegar a más de 130 000 unidades.<sup>6</sup>

#### 2.1.1.2 Tecnología

El automóvil moderno tiene que ser funcional, estético, seguro a todo nivel, moderado en su consumo de combustible y principalmente accesible al consumidor.

El diseño integrado y las nuevas tecnologías pueden lograr todos los atributos deseados del automóvil. Por lo tanto, no necesitamos altos impuestos a la gasolina ni normas de eficiencia para inducir a la gente a comprar autos poco atractivos; en cambio, querrán comprar los automóviles eficientes porque son mejores.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> ACELERANDO. (2001). [<http://www.acelerando.com.ec>]. *Industria*.

<sup>6</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>7</sup> AMERICA GOVERNMENT. (2009). [<http://www.america.gov>]. *Nueva Tecnología Automotriz*.

En la actualidad, ya existen las nuevas tecnologías automovilísticas y hay más en desarrollo; al Ecuador han llegado automóviles con tecnología híbrida, la misma que permite ahorrar en cuanto al consumo de combustible y da una nueva perspectiva ecológica frente al calentamiento global que se encuentra de moda.

Toyota fue el pionero en implementar la venta de este tipo de vehículos con el Toyota PRIUS, posteriormente Chevrolet con el modelo TAHOE, autos de tendencia ecológica, sin embargo, es importante mencionar que su alto costo es una barrera para que este tipo de autos sean de consumo masivo en nuestro país. Estas tecnologías, si se las sigue, serán buenas para los negocios en todo el mundo, permitirán movilidad segura y asequible, no serán nocivas para el medio ambiente y crearán ventaja competitiva.<sup>8</sup>

#### 2.1.1.3 Economía

La industria automotriz mundial sufre el impacto del terremoto y tsunami que arrasó Japón. Las fábricas niponas son un engranaje central de esta industria por la confección de partes y piezas para empresas de todo el mundo.

---

<sup>8</sup> Cfr. Ibídem.



Una parte importante de estos componentes se fabricaban en lugares que hoy han desaparecido producto de la catástrofe, o se mantienen cerrados mientras se evalúan los daños y las empresas reinventan el futuro.<sup>9</sup>

El terremoto y tsunami ocurrido por Japón nos da cuenta de cuán vulnerable es la propia globalización. En Ecuador, el corte de la cadena de suministros afectará la industria, ya que, los principales proveedores de autopartes para nuestro país se encuentran en Asia y principalmente en Japón. Sin embargo, las empresas autopartistas nacionales cubren semestralmente su producción, por cualquier eventualidad en el mercado; por lo que, la afectación en la industria, sino se repone el mercado nipón, se visualizará seis meses después del terremoto. Por otro lado se evalúa la importación de vehículos para cubrir la demanda del mercado local, como alternativa a la falta de producción futura por el terremoto en Japón.

Esta será la primera vez en la historia de la industria automotriz, en que muchas empresas se verán obligadas a cerrar temporalmente por la falta de partes y piezas de vehículos.

#### 2.1.1.4 Política y Legislación

Asegura el asesor empresarial y analista tributario, René Sánchez García: “El hecho de que el incremento del 5% del arancel (de 35% a 40%) al segmento de vehículos de hasta 2.000 cc, se haya extendido a los

---

<sup>9</sup> PORTAL AUTOMOTRIZ. (2011). [<http://www.elblogsalmon.com>]. *Entorno Económico*.

automotores importados de diésel y gasolina, es una muestra clara de que la economía del sector automotor se verá afectada; dicho de otra manera, ocasionaría disminución en las Ventas y en la Rentabilidad de las empresas automotrices del mercado ecuatoriano”.

El incremento de aranceles impedirá que el sector automotor cumpla con su meta de venta propuesta para este año (2012), la cual dependerá del impacto que genere a los consumidores el incremento del valor final del automóvil; esto ya que a pesar de que se puede reducir la demanda, no se estima que se lo haga en grandes proporciones, en razón de que ésta podría migrar hacia los vehículos no afectados, es decir, los ensamblados en el País.<sup>10</sup>

#### 2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

El sector automotor es un buen indicador del desarrollo industrial de un país y de la situación de su economía. Las ventas de automóviles y equipos de transporte expresan la vitalidad de la demanda doméstica, en particular el poder adquisitivo y la confianza de los consumidores de clase media, mientras que las exportaciones de vehículos son un buen termómetro de la competitividad de la industria manufacturera y de sus posibilidades.<sup>11</sup>

#### 2.1.2 Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas

La apertura comercial ha estimulado el desarrollo de la industria del ensamblaje a nivel Subregional y dentro de la Comunidad Andina de Naciones. Con respecto a las exportaciones del sector automotriz y sus partes, el principal destino de nuestra oferta es el mercado andino, considerando los beneficios que este bloque ofrece, como cercanía y convenios internacionales, lo que justifica

<sup>10</sup> R., SÁNCHEZ GARCÍA. (2011). [<http://www.elfinanciero.com>]. *Incremento de Aranceles*.

<sup>11</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2008). [<http://www.bce.fin.ec>]. *Apuntes Sector Automotriz*.

que las exportaciones de vehículos y sus partes tengan a Colombia, Venezuela, Chile, Perú y Brasil como sus destinos.

En lo referente a las partes y accesorios de vehículos el principal destino de las exportaciones es Estados Unidos, quien representa un 57% del total en los últimos 5 años, para Venezuela 16% y Colombia el 15% con un crecimiento anual del 402%.<sup>12</sup>

#### 2.1.2.1 Diversidad Laboral

Ante los grandes cambios que ha traído la globalización, las corporaciones transnacionales y otras organizaciones de países desarrollados han implementado programas especiales de diversidad del recurso humano. Sus programas han mostrado que la variedad de personal en las empresas en cuanto a cultura, nacionalidad, grupo étnico y sexo, entre otros aspectos, aumenta la variedad y riqueza del pensamiento y de los aportes, se conocen nuevas formas de hacer las cosas, nuevos enfoques y, en fin, trae nueva información que es muy valiosa para la organización. Las investigaciones de empresas estadounidenses y europeas indican que es un requisito contratar personal diverso, lo cual se ve reforzado por la legislación de estos países.<sup>13</sup>

En Ecuador, el tipo de fuerza laboral que ha sido empleada en este sector son personas con bajo nivel académico y de clase baja. Son personas que utilizan su fuerza física en las labores diarias, la cual no ha sido bien compensada monetariamente. Adicionalmente es importante destacar que de acuerdo al comportamiento del mercado, es decir, de acuerdo al nivel de ventas proyectado es que se contratan mayor o menor número de

---

<sup>12</sup> Cfr. CORPEI. (2010). *Centro de Información de Inteligencia*. ECUADOR EXPORTA. Perfiles de Productos. Sector Automotriz.

<sup>13</sup> E., OBANDO. (2006). *Diversidad del recurso humano en las empresas: estudio de casos y creación de un modelo para las empresas costarricenses*. Revista Rhombus ISSN. Volumen 2. p. 2.

obreros, por lo que la alta rotación es constante en este tipo de empresas, así la estabilidad laboral no es frecuente en las ensambladoras de autos en nuestro país.

### 2.1.3 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

Tomando en cuenta el enfoque competitivo en relación a la posición relativa de un país, en cuanto a sus costos de materia prima, transporte, administración, logística, tiempo de entrega y todos los elementos de la cadena de valor, permite identificar la incidencia en la ventaja competitiva de las empresas, al contribuir a una mayor o menor productividad.<sup>14</sup>

Asimismo, la presencia o no de industrias proveedoras e industrias correlacionadas, es un determinante de la productividad y un factor preponderante para que una industria tenga éxito en los mercados externos.<sup>15</sup>

#### 2.1.3.1 Competidores

En la última década, si bien México es el principal exportador mundial, dado el volumen de sus exportaciones, hay otros países que han tenido un mejor desempeño como lo son Ecuador y Colombia.

Uruguay, Argentina y Brasil mantienen un desempeño positivo, mientras que Chile, Venezuela, presentan cantidades negativas en crecimiento.

---

<sup>14</sup> Cfr. M., FAIRBANKS y S., LINDSAY. (1999). *Arando en el Mar*. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>15</sup> Cfr. P., KOTLER; S., JATUSRIPITAK y S., MAESINCEE. (1998). *El Marketing de las Naciones*. Editorial Paidós.

Al realizar un análisis del desempeño del comercio obtenemos las siguientes variables que influyen en el mismo:

- Crecimiento promedio anual de las exportaciones de cada país, y
- Cambio en la participación anual promedio en el mercado mundial de cada país (es decir el crecimiento participación que obtiene cada país en el mercado mundial anualmente).

Ecuador se ubica en la posición número 50 dentro del ranking de los principales exportadores mundiales, representa el 0.03% del comercio de este sector, las exportaciones han crecido a un promedio cercano al 138% y su participación en el mercado se ha incrementado a un promedio anual del 118%.<sup>16</sup>

#### 2.1.3.2 Nuevos Participantes

El Convenio de Complementación Automotor posibilita alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación tecnológica con Colombia y Venezuela y un aumento de las exportaciones ecuatorianas, de tal manera que industrias sudamericanas se complementen de acuerdo a sus necesidades, ingresando a cada mercado nuevos proveedores con menores costos y más facilidades para condiciones de pago.

Como estrategia, las transnacionales participantes en el sector automotor ecuatoriano, optan por la especialización de la producción nacional en determinados modelos, lo cual permite captar inversiones adicionales en

<sup>16</sup> CORPEL. (2009). *Centro de Información de Inteligencia*. ECUADOR EXPORTA. Perfiles de Productos. Sector Automotriz.

ampliación de plantas, desarrollo de tecnologías y reorganización, expandiendo constantemente la cadena de proveedores y la industria automotriz en el Ecuador.

#### 2.1.3.3 Bienes y Servicios Sustitutos

La actual saturación vial y contaminación ambiental y acústica en las grandes ciudades, como Quito y Guayaquil, constituye un problema grave que atenta contra la sustentabilidad y el buen desarrollo social y económico de éstas y de cada país, exigiendo estrategias de transporte integrales, que aprovechen las fortalezas y minimicen las debilidades de cada modo de transporte. Las ciudades del siglo XXI enfrentan el triple desafío de la contaminación local, el calentamiento global, y un alza inevitable en los precios de las energías tradicionales. Por lo tanto, su desarrollo futuro dependerá de una maximización de sus recursos actuales, entre ellos de las tecnologías de patrimonio universal, como la bicicleta.<sup>17</sup>

Hace pocos años en Quito, el ciclismo, como vía de movilidad, ha tomado mucha fuerza frente al tráfico contaminante ocasionado por buses y automóviles, por tal razón el municipio ha adecuado ciertas vías para que el ciclista pueda ocuparlas exclusivamente, además los días domingos, Quito propone el ciclo paseo como alternativa ambiental, deportiva y familiar, cerrando algunas de las principales vías de la

---

<sup>17</sup> Cfr. LEY DE LA BICICLETA. (2009). [<http://www.cicloviasparaarica.cl/ley-de-la-bicicleta/>]. *Anteproyecto ley de la bicicleta Chile.*

ciudad. Adicionalmente, a corto plazo, el municipio empezará la construcción del Metro, para así descongestionar las vías y facilitar la movilidad de los peatones quiteños.

#### 2.1.3.4 Clientes

En Ecuador, los gustos de los consumidores han cambiado y la lealtad hacia la marca no será un factor de decisión importante. Antes si uno se compraba un Chevrolet era probable que después siempre manejara un Chevrolet. Ahora ya no es así.

Casi tres cuartas partes de los fabricantes y distribuidores piensan que las marcas supondrán menos lealtad en los siguientes cinco años.

Los consumidores buscan autos que sean más eficientes y económicos, la recesión únicamente incrementará la demanda de vehículos que utilizan combustible y tecnología alternativa. En ese escenario, los concesionarios de Europa y Asia están adelante.

Además, la transparencia en los precios será determinante en las compras de los clientes. Internet ha introducido importantes cambios en los hábitos de los consumidores que buscan en línea el menor precio posible, presionando así a los concesionarios que ya cuentan con bases establecidas de clientes locales.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cfr. AMÉRICA ECONOMÍA. (2009). [<http://www.americaeconomia.com>]. **Distribuidores automotrices enfrentan un gran desafío.**

#### 2.1.3.5 Proveedores

Cuando todavía el sector automotriz no logra superar la crisis financiera mundial, el futuro del sector no parece ser muy positivo. Según un estudio, los próximos cinco años serán difíciles para los distribuidores automotrices y plantearán un importante desafío para el rubro, que se verá obligado a reestructurarse para poder seguir subsistiendo.

Vamos a ver distribuidores con más marcas de automóviles, esto permitirá vender más y como consecuencia, aumentar los ingresos. Es como los supermercados, que al ofrecer los mismos productos de distintas marcas, permite vender más de ese tipo de productos.

A nivel nacional, los concesionarios también anticipan que los clientes se volverán más exigentes, a la vez que los niveles de servicio serán más importantes para alcanzar el éxito. En ese sentido, el enfoque debe cambiar en el futuro si los distribuidores quieren subsistir, éste ya no debe estar solamente en las ventas, sino dar prioridad al servicio y reparaciones post-venta.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Cfr. *Ibíd.*



### **3 HABILIDADES GERENCIALES**

#### **3.1 ROL DE UN GERENTE**

Según John Kotter: “Los gerentes generales (GG) deberían planificar, controlar, organizar y dirigir. Pero en realidad dedican su tiempo a actividades menos sistemáticas, más informales, menos reflexivas, más reactivas, menos organizadas, y más frívolas. La mayoría dedica largas horas, en episodios fragmentados, de comunicación oral”.

Un gerente se hace de un buen equipo de trabajo, por lo que el escoger las piezas esenciales del área es una tarea muy importante del líder, así su labor será más efectiva y habrá más confianza en cuanto a lograr el trabajo diario. Estar informado constantemente, permite a un gerente tomar decisiones acertadas y a tiempo, con un desgaste mínimo y con alta efectividad, por lo que el rol principal de un gerente es rodearse de gente capaz y de confianza, y estar al tanto de todo cuanto conlleva su trabajo.

##### **3.1.1 Niveles Gerenciales**

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes

las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer.<sup>20</sup>

**Comentario [u15]: ¿LA CITA ES TEXTUAL. CÓMO DEBE SER CITADA?**

### **Gerentes de Primera Línea:**

Las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel.

Los gerentes de primera línea dirigen a los empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Ejemplo: Jefe ó Supervisor de Producción de una planta fabril, el supervisor de técnico de un departamento de investigación y supervisor de una oficina, etc.

### **Gerentes Medios:**

Incluye varios niveles de una organización. Dirigen las actividades de los gerentes de niveles más bajos y en ocasiones, las de empleados de operaciones.

<sup>20</sup> Cfr. DE GERENCIA. (2008). [[http://www.degerencia.com/tema/habilidades\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales)]. **Habilidades gerenciales.**

La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones, ejemplo: los editores de producción.

### **La Alta Gerencia:**

Está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “Director General Ejecutivo”, “Director” y “sub-Director”.<sup>21</sup>

### **3.1.2 Funciones Administrativas**

Como principios básicos de la administración que se ha aplicado desde Fayol tenemos las 5 funciones administrativas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

### **Planificación:**

Función de la administración en la que se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

---

<sup>21</sup> J., STONER y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. pp. 17-18.

**Organización:**

Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.

**Dirección:**

Es la motivación que se brinda a los subordinados, es influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos.

**Coordinación:**

Es una tarea primordial de los administradores el combinar armoniosamente los diferentes enfoques, esfuerzos e intereses de las personas para que las metas individuales contribuyan a las organizacionales. Es establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente.

**Control:**

Todo gerente debe vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. Además se deberá reunir y retroalimentar información acerca del desempeño de forma que se pueda comparar resultados. Es una función de todos los niveles que ejecuten planes.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> P., GUZZO. (2008). [www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt]. *Funciones Administrativas*.

### 3.1.3 Gerentes de la Gran Industria

Hoy en día ya no es suficiente formular estrategias para ser competitivo sólo a nivel de un sector, pues cada vez se hace más necesaria la conformación de sectores que promuevan la interacción, la cooperación y el fortalecimiento de sus empresas en un ámbito más amplio, como el latinoamericano, propiciando la libre competencia, pero a la vez, favoreciendo su articulación y cooperación a través de clusters industriales y como elementos de cooperación Sector Público – Sector Privado.<sup>23</sup>

El desarrollo de habilidades es diferente en cada persona y vienen dadas por cada sector, sin embargo todas de una u otra forma son utilizadas en la gerencia. El sector automotriz en el Ecuador, está conformado por corporaciones internacionales, por lo que la gerencia en su mayoría es de nacionalidad extranjera, misma que denota conocimiento técnico avanzado para desarrollar prácticas industriales de vanguardia y enfoque en las habilidades analíticas, para enfrentarse a la toma de decisiones oportuna y con rapidez frente al entorno del sector.

## 3.2 HABILIDADES GERENCIALES

### 3.2.1 Antecedentes (Otras Investigaciones)

En Colombia, en el año 2003, los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Cooperativa de Pereira realizaron el trabajo de exploración de las condiciones del desarrollo de los procesos administrativos en las empresas ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente.

<sup>23</sup> J., FERRER y C., CLEMENZA. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica Venezolana*. Revista Tendencias. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Nariño. Vol. VII No. 1.

El problema fue planteado en términos de conocer las estrategias utilizadas para el manejo gerencial de las empresas de la región, la manera como se planea, se controla, se desarrolla el liderazgo, se asumen los retos de la internacionalización y la competitividad.

La muestra tuvo 350 empresas, pertenecientes a los diversos sectores de la industria, las mismas que fueron seleccionadas de acuerdo al capital, al número de empleados y considerando que adelantaran algún proceso administrativo.

Los aspectos asumidos en el estudio se agruparon en las siguientes variables: Delegación de funciones, criterio para delegar funciones, indicadores de gestión, innovación y creatividad, medios de comunicación utilizados para dar a conocer los productos, manejo de herramientas administrativas, fomento al trabajo en equipo, características personales del liderazgo y como se afrontan las crisis.

Los resultados más sobresalientes tienen que ver con la confusión reinante en las diferentes empresas sobre la adopción de los procesos administrativos, sobre los mecanismos y formas de comunicación y sobre las herramientas que hacen posible una administración de calidad.

De los resultados del estudio se puede deducir el real estado de las empresas del Área Metropolitana. Se muestra informalidad de las empresas, evidenciado en la carencia de registros de las mismas ante los organismos correspondientes, la ausencia de información institucional consagrada en

documentos de las empresas en donde se muestren los procesos administrativos.<sup>24</sup>

Otro estudio, realizado en Chile se desarrolló el análisis de una muestra de administradores, a través de una investigación exploratoria sobre el grado de presencia percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo, a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales.

Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, y con un menor dominio de habilidades interpersonales y emocionales. Los resultados observados se analizaron en función de algunos avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y la literatura sobre causas de fracaso de sus carreras de ejecutivos y profesionales.<sup>25</sup>

### **3.2.2 Habilidades Gerenciales: Una Herramienta Para el D.O.**

El desarrollo organizacional es un instrumento esencial al momento de enfrentar cambios, es lo que le permite a una empresa buscar la eficiencia y el éxito al adaptarse a la cambiante realidad y lograr aplacar a la competencia.

---

<sup>24</sup> A., HERNÁNDEZ VALENCIA y N., LASSO RAMÍREZ. (2004). *Estudio sobre habilidades gerenciales en las empresas del área metropolitana Centro Occidente*. Pereira: Centro de Investigaciones Universidad Cooperativa.

<sup>25</sup> A., RAINERI BERNAIN. (2007). *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Revista Abante. Vol. 1. N° 2. pp. 213-214.

El campo del Desarrollo Organizativo (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.<sup>26</sup>

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.<sup>27</sup>

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra

---

<sup>26</sup> DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (2008). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional)]. *Desarrollo Organizacional*.

<sup>27</sup> Cfr. J., DONNELLY; J., GIBSON y J., IVANCEVICH (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill.



estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.<sup>28</sup>

Según Likert, la idea del perno que se ligaba originó su deseo de diseñar organizaciones en una forma descentralizada sin la eliminación de la estructura jerárquica. Él también deseó incorporar más oportunidad para la actividad del grupo, junta especialmente la toma de decisión, en el proceso directivo.

Así, cada gerente es simultáneamente un miembro de dos grupos, uno en el cual él o ella maneje y es el líder y uno en el cual él o ella sea un subordinado y siga la dirección de un jefe.

**Comentario [u16]:** ¿Es cita o...?

Siendo un miembro de estos grupos jerárquicos, la persona hace un acoplamiento dominante dentro del comando de cadena vertical. Este acoplamiento se manifiesta sobre todo en las actividades que implican la comunicación y la resolución de conflictos.

### 3.2.3 Teorías Sobre Habilidades

**Comentario [u17]:** ¿Qué otras existen?

Existen diversas teorías sobre el comportamiento, sobre el liderazgo y sobre las habilidades que una persona debe desarrollar para ser “Grande”.

Tenemos teorías, como la de Myers - Briggs, que parte de cuatro dicotomías y la combinación que pueda existir de éstas trata de explicar la personalidad de la gente, y por ende las diferencias entre éstas.

<sup>28</sup> Cfr. J., BONACHE y A., CABRERA. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: Financial Times Prentice Hall.

Estas dicotomías son: Extroversión vs. Introversión, Sensación (de sentidos) vs. Intuición; Pensamiento vs. Sentimiento y Juicio vs. Percepción. La combinación de estas 4 dicotomías da como resultado 16 diferentes tipos de personalidad.

Basado en la teoría anterior, Keirsey, dice que la gente es de determinada forma debido a su temperamento, explica que éstos están dados en base a cómo la gente recopila información del medio ambiente (que puede ser con los sentidos (S) o a través de la intuición (N) y cómo la procesa (que puede ser o de manera Racional (T), a través de los sentimientos (F), emitiendo juicios (J) o a través de la percepción (P)). La combinación de la recopilación y el proceso que se tiene de la información da 4 tipos de temperamentos básicos, que se pueden resumir de la siguiente manera:

#### **Temperamento SJ o guardianes**

Son personas leales al sistema, se rigen por el deber, son muy confiables, tienen resistencia al cambio ya que conservan tradiciones, y son precisos.

#### **Temperamento SP o artistas**

Se considera gente de espíritu libre, están orientados a procesos, son buenos en situaciones de crisis, son impulsivos, tienen una alta necesidad de libertad y de espacio, son flexibles.

### **Temperamento NT o idealistas**

Es gente que logra sus metas, son personas independientes, curiosos intelectualmente, no son conformistas, es gente basada en principios, y son arquitectos de cambio.

### **Temperamento NF o racionales**

Es gente que cuenta con habilidades interpersonales y puede ser considerado un seductor por su capacidad para convencer. Es gente que es un apoyo para otros, son simpáticos y cuentan con una imaginación vívida. Son hipersensitivos al conflicto, están en una constante búsqueda de sí mismos, necesitan de motivación y reconocimiento.<sup>29</sup>

En el año 2001 Mayer describió un modelo de las 4 ramas sobre la inteligencia emocional, en el cual destaca las aproximaciones de habilidades en 4 áreas: percibir emociones, usar emociones para facilitar el pensamiento, comprensión de emociones y manejo de las emociones.<sup>30</sup>

Para Mintzberg, la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nada planificando, controlando y evaluando, es decir, los gerentes deben tomar decisiones en el presente sin entender realmente sus consecuencias futuras.

<sup>29</sup> Cfr. L., BLANCO [http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/SobrelasHabilidadesGerenciales.pdf]. *Sobre las habilidades gerenciales.*

<sup>30</sup> PSICOLOGÍA ONLINE. (2000). [http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml]. *Modelos tradicionales sobre inteligencia emocional.*

### 3.2.4 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

**Comentario [u18]:** En este punto ya habíamos quedado que vas a ampliar, existen otros modelos

Los estudios en organizaciones estadounidenses han demostrado que las observaciones de los subordinados, pueden detectar y establecer claramente deficiencias en las habilidades directivas que son críticas para la productividad de las unidades del trabajo y para las actitudes de subordinados.

Es importante destacar que, la retroalimentación de esta información, genera una oportunidad de crecer, desarrollar y aprender, tanto para la gerencia como para los colaboradores y subordinados.<sup>31</sup>

**Comentario [u19]:** Si es cita textual debe mantener otro formato. FAVOR AJUSTAR. SE ENTIENDE QUE EN ESTA CORRECCIÓN YA DEBERÍA ESTAR TODOS ESTOS ASPECTOS CORREGIDOS.

La entrevista es otra metodología que permite evaluar comportamientos estandarizados en grupos de trabajo, analizando situaciones dadas en el día a día de la organización y como los individuos reaccionan ante estas.

Las evaluaciones psicométricas, permiten también valorar las aptitudes relacionadas a las habilidades que cada persona posee, asignando valores numéricos a las distintas características de las personas. Este método permite comparar los atributos tanto intra como interpersonales. Es así como se usa para medir diferentes aspectos psicológicos como conocimiento, habilidades o capacidades y personalidad.

Estos modelos o técnicas son utilizados en la actualidad principalmente para establecer parámetros de capacitación y de selección de personal.

<sup>31</sup> Cfr. F., SHIPPER y C., NECK. (1990). *Observaciones de los subordinados: Regeneración para el desarrollo de gerencia*. Estados Unidos: Human Resource Development Quarterly. Vol 1. No. 4.

### 3.2.5 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences)

Una competencia es la capacidad de un individuo para realizar una tarea profesional según ciertos estándares de rendimiento, definidos y evaluados en unas condiciones específicas, a partir de un método de descomposición de funciones y tareas en niveles y unidades de comportamientos observables, adecuados de criterios precisos de rendimiento.<sup>32</sup>

Una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de “saber hacer” y “saber estar” para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen “capaz de” actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, el proceso de “capacitación” es clave para el logro de las competencias.<sup>33</sup>

#### Competencias transversales

Las competencias transversales son las que sirven para todas las profesiones, es decir, son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Un profesional es competente o posee competencia profesional cuando utiliza los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación técnica

<sup>32</sup> J., TEJADA FERNÁNDEZ. (1999). *Acerca de las competencias profesionales (I)*. Revista Herramientas.

<sup>33</sup> Cfr. *Ibíd.*

(Competencia Técnica) y adicionalmente, aplica esos conocimientos a diversas situaciones profesionales (Competencia Metodológica). Pero además debe ser capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional (Competencia participativa), finalmente debe tener la capacidad de resolver problemas de forma autónoma y flexible (Competencia Personal).<sup>34</sup>

### 3.2.6 Desarrollo de Habilidades

Todos los seres humanos nacen con una disposición innata, un potencial natural para el desarrollo de sus habilidades, denominado aptitud.

La aptitud es como la materia prima que posibilita la Habilidad.

El desarrollo de las aptitudes, se presenta concatenado con las sucesivas experiencias que desarrolla el sujeto, en su entorno familiar, social, educativo y laboral. Sin embargo, este desarrollo no es homogéneo en todos los seres humanos, unos tienen o mantienen consigo un nivel mayor de aptitud que otros. La evolución y desarrollo de la aptitud genera la habilidad, en alguno de los ámbitos posibles, consiguiéndose un mejor desempeño. Una habilidad evoluciona en diversos grados, tendiendo siempre hacia lo óptimo, evidenciando su nivel más elevado y complejo en la competencia, para arribar, finalmente a destreza, entendida como la actuación valedera y aceptable de carácter técnico o coordinación muscular.

---

<sup>34</sup> Cfr. COMPETENCIAS TRANSVERSALES. (2010). [<http://med.unne.edu.ar/internado/transver.htm>]. *Competencias Transversales*.

Las destrezas son entendidas como las habilidades, surgidas de la aptitud, que convertidas en competencias, han logrado un nivel de desarrollo lindante con la eficiencia. Una habilidad es la capacitación intelectual que va a favorecer el aprendizaje. Los sujetos pueden desarrollar habilidades verbales, numéricas, lógicas, analíticas, vinculadas con la atención, la concentración y la memoria, entre otras.<sup>35</sup>

**Comentario [u20]:** ES UNA CITA LARGA, COMO OTRAS QUE TIENES Y NO ESTÁS MANTENIENDO LAS NORMAS, QUE INDICAN QUE DEBEN ESTAR CON UNA SANGRÍA Y A UN ESPACIO.  
**NO TE OLVIDES SIEMPRE DE PONER TU APOORTE**

### 3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

Según Edgar Schein “Las habilidades para el desempeño de cargos ejecutivos se categorizan en cuatro áreas básicas”:

#### 3.3.1 Motivación y Valores

La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

#### Responsabilidad:

La gerencia debe tener una clara percepción de la responsabilidad que le permite reflexionar conscientemente sobre sus actos, tanto antes de tomar una decisión, como después al asumir sus consecuencias.

**Comentario [u21]:** ... debe tener..., No puedes generalizar.

<sup>35</sup> HABILIDADES Y DESTREZAS. (2005). [<http://es.shvoong.com/humanities/1747742-habilidades-destrezas/>]. *Desarrollo de Habilidades y Destrezas*.

**Pensamiento estratégico:**

Permite analizar, ordenar y orientar todos los medios para llegar a una meta, para lo cual se requiere intuición, experiencia, lógica y principalmente capacidad analítica para anticiparse a los hechos futuros, tomando en cuenta el entorno que rodea a la organización.

**Liderazgo:**

Es la capacidad de dirigir, influenciar y alinear a las personas como un equipo para la consecución de un objetivo, haciendo que estos se desempeñen con iniciativa, entusiasmo y responsabilidad.

**Orientación al crecimiento personal:**

Tener claro el plan de carrera de cada colaborador, estimular sus habilidades y trabajar en sus oportunidades de mejora, es otra de las capacidades que todo líder debe poseer. Esto le permitirá alcanzar el éxito común con mayor eficiencia y comprometimiento de las personas, porque sentirán que su jefe y la organización se preocupa por sus deseos de crecimiento, tanto profesional, como personal, desarrollando en ellos sentimiento de pertenencia y satisfacción.



**Orientación al logro:**

Buscar siempre retos para el aprendizaje de nuevos métodos o herramientas para el éxito, es un atributo que debe tener un líder, más aún si está en una posición de dirección de una organización.

**Compromiso con la organización:**

Son los vínculos que los trabajadores establecen con la organización para proteger sus propios intereses personales y no correr el riesgo de perder las inversiones, que han hecho a lo largo de su vida profesional.

Es así que, un gerente debe estar comprometido con su organización, luchará para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y contribuirá a generar en los demás un compromiso con la misma.

**Deseo de Obtener logros en su trabajo:**

El buen rendimiento y el logro de los objetivos de cada puesto, sólo puede ser posible si las necesidades de orden esencial de los trabajadores, se encuentran cubiertas en un nivel satisfactorio. En tal sentido, la ayuda del gerente, puede incluir: guiar al personal en crisis a dirigirse a las mejores decisiones, definir las responsabilidades en los procesos de trabajo o aprender nuevas habilidades para sobrevivir en el exigente mundo profesional, etc.

**Orientación a la supervisión y control:**

Un gerente debe tener pleno conocimiento de todo cuanto se desenvuelve en su área de trabajo, sin que sea necesario el supervisar cada actividad. En la actualidad, se da rienda suelta para que los colaboradores trabajen por sí mismos, y sean ellos quienes dan el feedback necesario para que la gerencia esté al tanto de cada acontecimiento ocurrido.

**Asunción de riesgos:**

Es el valor para tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre, identificando posibles oportunidades teniendo la mayor información posible para minimizar el error.

**Autoconfianza:**

Creer en las capacidades personales y las de los colaboradores, brinda seguridad y actitud para superar la adversidad y obtener los logros deseados.

Un gerente se rodea de personas de su entera confianza, lo cual permite creer en su desempeño y en su compromiso por obtener resultados.

**3.3.2 Habilidades Analíticas**

Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y

resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

**Visión prospectiva:**

Tener ojo clínico para detectar a tiempo los cambios del entorno y establecer prioridades para los puntos positivos y negativos que se presenta en el andar de la empresa.

**Autoevaluación:**

Es muy importante poseer la capacidad para comprender, la relación entre las habilidades que se percibe de uno mismo y las que el empleo exige, esta evaluación debe ser seria, reflexiva y con el fin de mejorar continuamente, para explotar las destrezas que se tiene y generar oportunidades de mejora en las falencias.

**Toma decisiones:**

De acuerdo al liderazgo, hay decisiones que se toman independientemente de la opinión de otras personas y hay decisiones que si ameritan comentarios de terceros, sin embargo, ambas requieren un previo análisis que establezca opciones, para de entre ellas elegir la más conveniente.

Todo paso que da un gerente tiene como objetivo llegar lejos, sin embargo no todas las decisiones son siempre acertadas.

**Capacidad de decisión:**

Tomar decisiones con argumentos claros, desgastando toda alternativa para así reducir el riesgo buscando siempre el mejor camino a seguir.

**Aprendizaje continuo:**

Es la capacidad de extraer conocimientos de la experiencia de otros, de la propia y del entorno. Implica además tener la disposición de analizar de forma crítica las acciones llevadas a cabo para darles sentido y generar conocimiento para un futuro.

**Identificación de problemas:**

Un gerente anticipa sus movimientos en función del entorno para evitar problemas que puedan afectar el desenvolvimiento de la empresa

**Capacidad para obtener información relevante:**

Es discernir lo relevante de lo que el entorno muestra, para que con el conocimiento y la experiencia adquirida, la gerencia interprete y evalúe la información recibida para brindar un diagnóstico frente a un hecho así tomar decisiones oportunamente.

**Evaluación de alternativas:**

El directivo debe asegurarse de que entiende las consecuencias de sus alternativas antes de elegir. Para hacer una elección acertada, necesita comparar las ventajas y desventajas de cada alternativa, juzgando hasta qué punto cada una satisface sus objetivos fundamentales. La información del problema debe ser completa y precisa.

**Creatividad e ingenio:**

Una persona que quiere llegar a ser directivo de una organización debe estar constantemente innovando, es decir, generando nuevas ideas, para la solución de un problema o para saldar una necesidad del entorno que permita la consecución de las metas de la empresa.

**Configuración y abstracción de situaciones:**

Enfocar un entorno para su gestión muestra una solución única a cada inconveniente que se presente.

Centrarse en cada problema que se presente y resolverlo como un todo es una virtud para dar respuesta pronta a inconvenientes.

### **3.3.3 Habilidades Interpersonales**

Se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

#### **Selección efectiva de colaboradores:**

Para las organizaciones es esencial contar con recursos humanos de calidad.

La selección del capital humano es muy importante, ya que de esta depende la consecución o no de las metas de la organización. Las empresas actualmente no escatiman esfuerzos en la búsqueda del personal ideal, ya que de este depende el rendimiento y desarrollo de las mismas.

#### **Facilitador:**

Ser una guía que genera autosuficiencia en el desarrollo del trabajo de sus subordinados, expresando requerimientos de manera clara y oportuna, para que la tarea sea comprensible y obtenga los resultados deseados.

**Influencia e impacto con colaboradores:**

La capacidad de un líder en tomar la iniciativa, motivar al grupo, gestionar acciones, evaluar directrices, incentivar y promover ideas; ejercen influencia, admiración e impacto frente a los colaboradores, y de esta manera el equipo de trabajo se siente comprometido del grupo hacia el objetivo principal de la organización.

**Sentido de efectividad:**

Dar seguimiento es la labor de un gerente comprometido.

Motivar con la consecución de metas en función de la organización es buscar el beneficio mutuo de todos.

Brindar la información necesaria a sus colaboradores es garantía de que se va a ejecutar una operación con éxito.

**Trabajo en equipo:**

El trabajo en equipo es beneficioso para cada uno de los integrantes y para el grupo en sí, la cohesión del grupo muestra solidaridad, permite ser sociables, enseña a respetar las ideas y a prestar ayuda, encaminando los esfuerzos hacia un objetivo común.

La integración entre jerarquías es un vínculo que permite conseguir objetivos con mayor esfuerzo y dedicación de grupo.

**Comunicación efectiva:**

Antes de que se produzca la comunicación debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir.

Un gerente aprovecha de su jerarquía para influir en sus colaboradores con ideas y opiniones centradas en los resultados que desea conseguir.

La apertura para escuchar lo que los demás piensan no está en el rol de todos quienes dirigen personas.

**Desarrollo de personas:**

Se trata de conocer las potencialidades de cada individuo y aprovecharlas al máximo en pro de la organización, proporcionando las herramientas necesarias para explotar las habilidades que éste posee, otorgando más responsabilidades, amplitud en la toma de decisiones y experiencia para a futuro llegar a ser promovido y poner en práctica el conocimiento adquirido.

Se mira a futuro para que los colaboradores crezcan y se desarrollen en la empresa con proyección a mejores puestos.



**Diagnostico de equipo:**

Conocer a su gente en cuanto a relaciones interpersonales es una herramienta para la gerencia que permite desarrollar un mejor ambiente de trabajo y por ende mejorar la eficiencia del grupo.

Evaluar a los colaboradores en cuanto a oportunidades de mejora y a fortalezas, permite mejorar el desenvolvimiento del equipo, corrigiendo errores y explotando aspectos positivos del trabajo.

**Confianza con compañeros y confianza con colaboradores:**

Un líder se rodea de las personas que, luego de un proceso y en su criterio son aptas para el trabajo, sin embargo la confianza se gana en el día a día, demostrando en las actividades laborales honestidad, esfuerzo y dedicación.

Busca crear un lugar ameno y agradable para el desarrollo de sus colaboradores.

Fomentan valores positivos en la relación diaria del trabajo para así estimular el ambiente laboral y conseguir un mejor desenvolvimiento de sus colaboradores.

### **3.3.4 Habilidades Emocionales**

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

#### **Sociabilidad:**

Es el valor que impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas compaginando los mutuos intereses e ideas para orientarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean. Esta habilidad va de la mano con la negociación, ya que, el compartir intereses permite establecer alianzas que benefician a las partes involucradas, ampliando así la misión de cada empresa por llegar a ser mejor en el entorno.

Es buscar la interrelación entre sus colaboradores poniendo por sobre todo el trabajo en equipo por la organización.

Busca mejorar el trabajo en equipo estableciendo alianzas entre colaboradores de acuerdo a sus competencias y afinidad.

**Tolerancia al riesgo:**

Es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos, es decir la gerencia considera la importancia relativa de los objetivos tratando siempre de estar alineado a la meta pero sin dar seguimiento total a las estrategias.

No todo gerente da rienda suelta a que acciones sigan su curso sin tener la información completa, sin embargo la confianza en el equipo permite dejar que se ejecuten movimientos a pesar de desconocer el hecho.

**Seguridad:**

Creer en su equipo y tener siempre fortaleza a pesar de la presión y la adversidad muestra da confianza a sus colaboradores para la consecución de objetivos.

**Resiliencia:**

En el ambiente empresarial es importante saber sobreponerse a contratiempos ocurridos después de haber asumido un riesgo y tomado una mala decisión, un gerente debe salir fortalecido por los mismos y con más experiencia para no incurrir nuevamente en ellos.

**Responsabilidad Social:**

Para la toma de decisiones se debe tomar en cuenta ciertos componentes, los cuales son presionados por el público para que las empresas participen en asuntos sociales como:

- Medio ambiente, en el cual existirá un control de la contaminación de aire, agua, desechos sólidos.
- Conservación de la energía y otros recursos. Estudiar la minimización de la contaminación en lo que concierne a ruido, olor y visión.
- Individual, con la generación de empleo justo y practicas no discriminatorias.
- Comunidad, buscando participación dentro de la comunidad, el desarrollo urbano, capacitaciones, apoyo a la educación, cooperando con el gobierno local.
- Gobierno, cumplir con las leyes y reglamentos, cooperar con el gobierno local, estatal y federal para enfrentar cuestiones sociales.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> F., KAST y J., ROSENZWEIG. (1987). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias*. México: Mc Graw-Hill. pp. 159-183.

**Capacidad para despedir personas:**

El despido de personal es una situación delicada que conlleva ciertos riesgos.

Es aconsejable tener bien previstos todos los pasos antes y después de hacer efectivo el despido. Los gerentes han de desarrollar un plan de mitigación, conducir el despido y abordar las consecuencias

Tener como pilar fundamental el respeto por los demás y buscar siempre dar direccionamientos, noticias y delegaciones pensando en la dignidad de la persona.

La comunicación es una herramienta importante en la gerencia, en especial cuando da noticias que no son alentadoras, sin embargo es importante tomar en cuenta la reacción de los demás para no herir su susceptibilidad.

**Adaptación al cambio:**

La resistencia al cambio es real en las organizaciones.

Un gerente moderno tiene apertura a todo tipo de innovación y cambio que ocurra en la organización para que el trabajo sea facilitado y sus colaboradores progresen.

En un mundo globalizado un gerente debe ser práctico para superar la adversidad.

**Empatía:**

Si un gerente no asimila ambas posiciones no va a poder solucionar problemas ni va a saber qué consecuencias tiene en ambos lados.

No es común que se reflejen los logros de otros como los de uno mismo aunque estos afecten el desempeño del área y de la organización.

**Adaptabilidad:**

La experiencia ganada en cargos de gerencia, hace que el hacerle frente a situaciones desconocidas o incómodas no sea un obstáculo para su desarrollo en la toma de decisiones oportunas y acertadas.

**Humildad y sencillez:**

Promover una actitud de humildad y sencillez hace que el grupo de trabajo sea más eficiente.

Trabajar en un ambiente de cordialidad y respeto, genera un ambiente laboral donde todos pueden trabajar con tranquilidad y con enfoque a su labor diaria.

Estas cuatro áreas de habilidades, son esenciales para el desempeño de los gerentes en la industria. Las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones

en que se desempeñan los ejecutivos; las habilidades analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información; las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica y las habilidades emocionales, tal como son descritas por Schein, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad.

**4 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR D27**

**FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y**

**SEMIREMOLQUES, DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, DE ACUERDO A**

**LA CLASIFICACIÓN CIU 2007**

**4.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES**

**4.1.1 Motivación y Valores**

En cuanto a esta habilidad Edgar Schein destaca la responsabilidad, dedicación y el interés grupal por la consecución del éxito en cada puesto de trabajo y en la organización.

**GRÁFICO N° 1**



**Fuente:** Investigación realizada (2009)  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**Comentario [u22]:** Poner entre paréntesis el año, en todos los cuadros o gráficos según corresponda.



De los resultados obtenidos podemos observar que la sub habilidad con mayor presencia, con un puntaje de 90% es Responsabilidad. Esto nos permite concluir que los rangos gerenciales tienen una clara perspectiva de la responsabilidad que implican sus cargos, demostrando que muchas veces son más importantes los intereses colectivos que los personales.

**Comentario [u23]:** ...la sub habilidad con mayor presencia, con un puntaje de ..., es Responsabilidad. Esto nos permite concluir que, los rangos....

DEBES LIGAR SIEMPRE LOS RESULTADOS CON TUS COMENTARIOS, ES DECIR REFERIRTE AL PUNTAJE, CASO CONTRARIO PARECE QUE SÓLO ES ALGO QUE LO ESTAS SUPONIENDO.

Son gerentes que orientan su trabajo al logro (84%) buscando siempre retos para el aprendizaje de nuevos métodos o herramientas para el éxito (85%) que los permita crecer y ser guías en el grupo de trabajo.

Poseen un alto nivel de autoconfianza, ya que el recorrido que los llevó al cargo gerencial, parece haberles brindado la suficiente experiencia y seguridad, como para tener la certeza de que lo que se proponen pueden lograrlo.

Por otro lado, parece ser que los gerentes encuestados se enfocan tanto en la consecución de metas organizacionales y personales, que están descuidando el crecimiento de sus colaboradores, es decir, se centran en aspectos de la tarea y se están olvidando de cuidar el desarrollo de las personas.

**Comentario [u24]:** ... PARECE SER QUE LOS GERENTES ENCUESTADOS SE ENFOCAN ....., QUE ESTÁN DESCUIDANDO EL CRECIMIENTO DE SUS COLABORADORES, ES DECIR, SE CENTRAN EN ASPECTOS DE LA TAREA Y ESTÁN SE ESTÁN OLVIDANDO DE CUIDAR EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS.

Una alternativa ideal sería crear una herramienta que identifique el plan de carrera de cada colaborador, para que así la gerencia conozca, cómo se sienten en su posición actual y dónde se ven a corto, mediano y largo plazo, y de esta manera establecer estrategias que permitan llegar a cumplir el plan de carrera de cada colaborador.

**Comentario [u25]:** A NO SER QUE TENGAS LA CERTEZA DE QUE ESTO ES ASÍ, Y QUE HAYAN SIDO COMPROBADOS ESTOS RESULTADOS CON UNA MUESTRA SUFICIENTEMENTE GRANDE Y CON OTRA METODOLOGÍA DE TRABAJO, AL REDACTAR LOS RESULTADOS DEBES INDICAR QUE SE PODRÍA INFERIR O QUE NOS DARÍA A PENSAR, O COSAS ASÍ, DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

TEN EN CUENTA QUE ES UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y QUE LOS RESULTADOS SON VÁLIDOS SOLO PARA ESTE GRUPO DE ENCUESTADOS, ES DECIR NO SE PUEDE GENERALIZAR ESTE COMPORTAMIENTO, PARA ELLO DEBERÍA TENER LA INVESTIGACIÓN MAYOR RIGOR CIENTÍFICO.

También, se muestra que no están encaminados totalmente a la supervisión y control de sus colaboradores, lo cual podría darnos a pensar que tienen plena confianza del trabajo en individual que realizan y que en conjunto permite conseguir los objetivos planteados por la empresa.

**Comentario [u26]:** ...LO CUAL PODRÍA DARNOS A PENSAR QUE TIENEN PLENA....

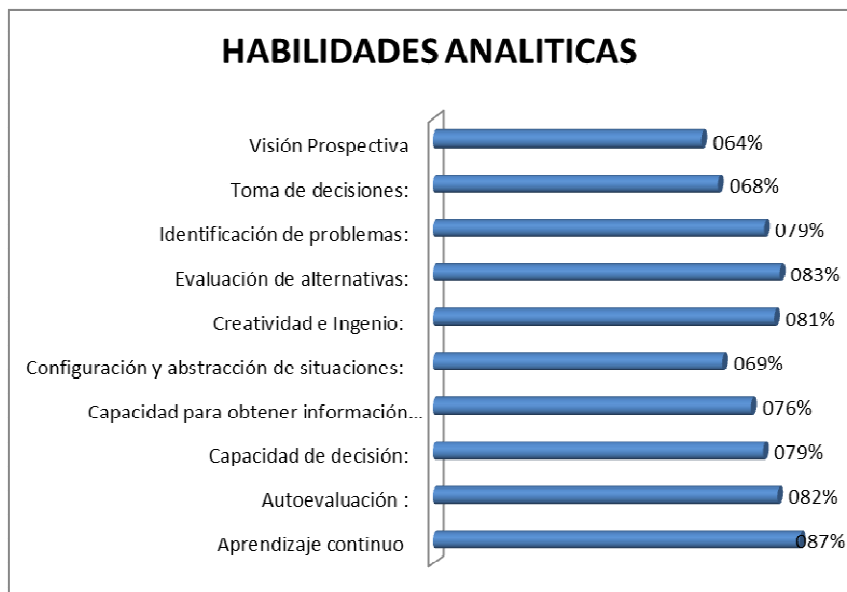
ESTA CONCLUSIÓN ES VÁLIDA SIEMPRE Y CUANDO LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA NO SE VEAN AFECTADOS, CASO CONTRARIO ESTARÍA INDICANDO QUE ES UNA DE LAS HABILIDADES QUE DEBEN DESARROLLAR. AL NO TENER DATOS SOBRE LA RENTABILIDAD DE ESTE SECTOR, ES MÁS PROBABLE QUE SE TRATE UNA HABILIDAD QUE DEBE SER INCREMENTADA.

#### 4.1.2 Habilidades Analíticas

Es la reacción a situaciones complejas y ambiguas, para proponer soluciones a los problemas en función del conocimiento adquirido mediante la capacitación y la experiencia.

**Comentario [u27]:** EN ESTE MISMO SENTIDO ES NECESARIO QUE CORRIJAS LA INTERPRETACIÓN DE LAS DEMÁS HABILIDADES. LA INTERPRETACIÓN DEBE DESCRIBIR LOS RESULTADOS, MÁS NO SUPONER COSAS.

**GRÁFICO N° 2**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

Los resultados muestran que los gerentes implementan soluciones dinámicas, creativas, prácticas e ingeniosas para hacerle frente a los problemas, para lo

que necesitan estar aprendiendo continuamente llevando a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

Se establece que la gerencia de la industria organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades, para así evaluar alternativas para la mejor toma de decisiones.

Es importante mencionar que los resultados enseñan que el aprendizaje al vuelo es una herramienta muy efectiva para un gerente que necesita día a día acaparar la información del entorno y así aplicar nuevos ejercicios de desarrollo.

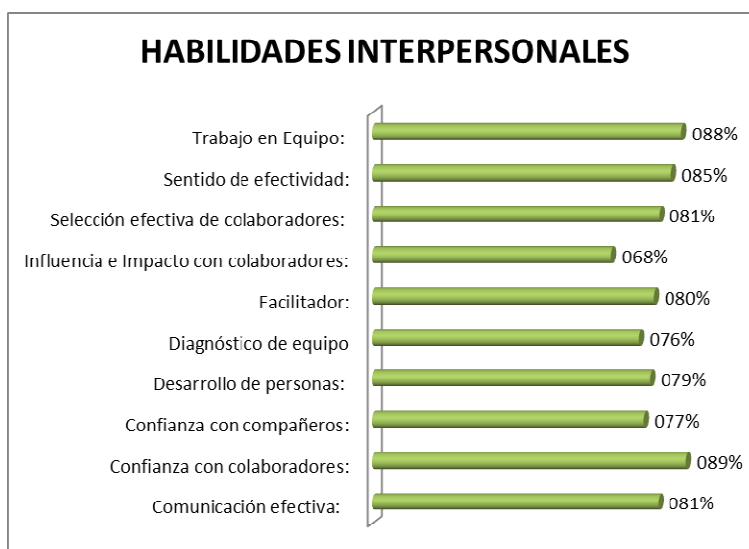
Se destaca también en la investigación que la gerencia tienen debilidades frente a la visión prospectiva de la organización, ya que el tiempo es un limitante que no permite estar cien por ciento al tanto de todo como para anticiparse a detectar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades del medio y así detener la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional. Para hacer frente a este inconveniente, se debe establecer prioridades y delegación de tareas a los colaboradores, así el gerente satisface su necesidad de tiempo y motiva a sus subordinados con responsabilidades mayores en la toma de decisiones de la empresa.

Además los gerentes no toman decisiones arbitrarias en su mayoría, siempre están recolectando opiniones y escenarios que permitan ver la mejor opción antes de hacerle frente a un problema.

### 4.1.3 Habilidades Interpersonales

Son la capacidad para relacionarse con las personas teniendo como herramienta principal la comunicación, para de esta manera llegar a influir en ellas.

**GRÁFICO N° 3**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

La investigación nos da a conocer que los gerentes valoran el trabajo en equipo por sobre todas las cosas, ya que, siendo este el pilar esencial operativo del éxito o fracaso de los objetivos de la organización, sabe que debe generar un ambiente de confianza y respeto en las relaciones, basándose en la confianza y brindando siempre directrices claras y oportunas que permitan la fluidez del trabajo en conjunto.

Además, se observa que los gerentes se enfocan a la selección efectiva de colaboradores, porque un grupo diverso en cuanto a capacidades es una

fortaleza que se debe aprovechar para el éxito del equipo, siempre y cuando la motivación vaya asociada con la consecución de metas en función de la organización.

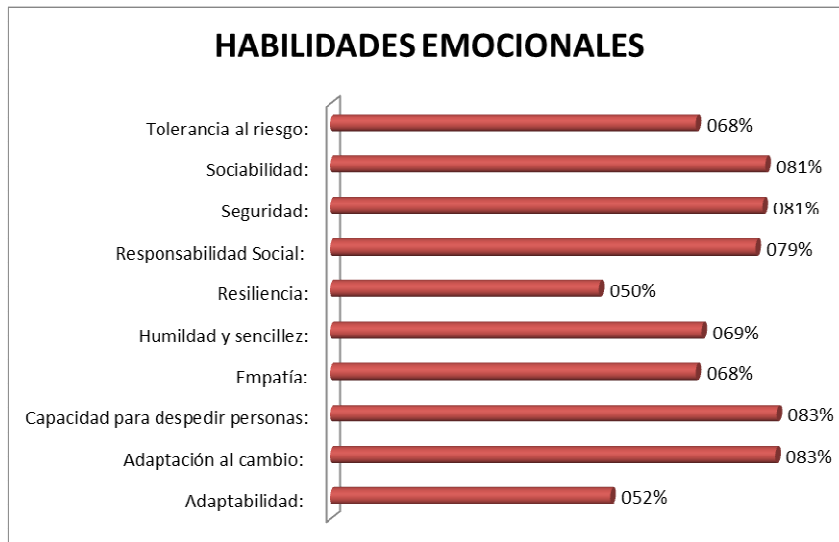
Los gerentes de la industria también tienen un alto sentido de la efectividad, porque verifican que los objetivos de la organización se vayan cumpliendo constantemente en el tiempo, comunicando a sus colaboradores la importancia de cada función, proyecto y operación que se realiza en el día a día.

Por otro lado, los gerentes indican que no siempre les es fácil generar un cambio en sus colaboradores y no todos ellos responden positivamente a sus lineamientos, por lo que será importante trabajar en la adaptabilidad y el método de comunicación de los subordinados para con el gerente y viceversa.

Otro resultado muy importante a mencionar, es que los gerentes no se involucran totalmente en las relaciones interpersonales de sus colaboradores, ya que no tienen claras las situaciones que influyen en las relaciones de los mismos. Sería importante establecer un mecanismo de comunicación donde tanto la gerencia, como los colaboradores puedan acercarse con plena confianza de hacer saber todo cuanto influye en su labor diaria.

#### **4.1.4 Habilidades Emocionales**

Son el conjunto de habilidades que se usan para tomar decisiones en forma independiente y con información incompleta frente a un entorno cambiante.

**GRÁFICO N° 4**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

La investigación muestra que los gerentes tienen muy presente el respeto por sus colaboradores, por lo que cuando tiene que comunicar algún tipo de noticia, lo hace sin atentar a la dignidad personal y teniendo muy presente las posibles reacciones de los empleados.

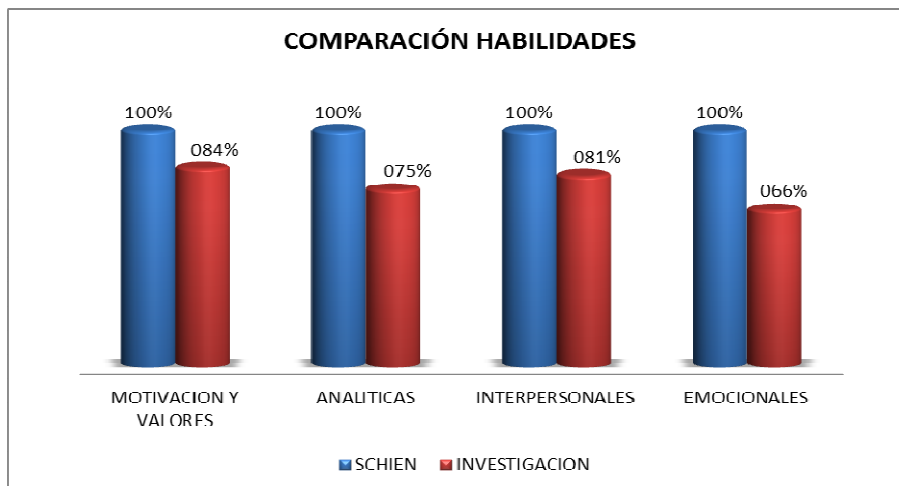
También la gerencia se muestra muy abierta ante una adaptación al cambio de una manera flexible y versátil ante el entorno cambiante al que la organización está expuesta.

Se indica también la alta preocupación por el impacto de la organización en el medio, promoviendo siempre conciencia sobre la necesidad de ejecutar acciones en función de la responsabilidad social corporativa.

La investigación muestra también una gran debilidad de la gerencia frente a las situaciones de crisis y de cambios abruptos que no permite transformar con facilidad las amenazas externas en oportunidades personales para la organización. Para contrarrestar esta deficiencia, sería indispensable capacitar al personal en cuanto a toma de decisiones oportunas planteando los peores escenarios que podría ocurrir y las diferentes soluciones que se podrían dar, así la organización podrá estar preparada para un posible entorno crítico.

#### 4.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

**GRÁFICO N° 5**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

##### 4.2.1 Comparación de Motivación y Valores

Las habilidades enfocadas en la motivación y valores son las más destacadas entre los gerentes de la industria de Quito, de esta manera queda claro que la

orientación hacia el desarrollo del entorno, la confianza en colaboradores y la responsabilidad va de la mano con el liderazgo gerencial que Schien promueve.

En la industria de Quito, la asunción de riesgos es parte del diario vivir de un gerente, por tanto es importante tener un pensamiento estratégico y autoconfianza para mitigar el error y obtener éxito en la organización y en el desarrollo personal.

#### **4.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas**

Tener capacidad para tomar decisiones es un pilar importante en la gerencia, sin embargo, este punto tiene más efectividad si la información y la retroalimentación son cien por ciento veraces, claras y óptimas.

El pensamiento analítico en la industria capitalina tiene un nivel alto entre las habilidades de liderazgo, la experiencia y la visión, asociadas con la creatividad e ingenio, permiten identificar problemas y alternativas de evaluación de una manera rápida y efectiva, tal como Schein lo promueve.

#### **4.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales**

Las habilidades interpersonales tienen un alto porcentaje entre las habilidades gerenciales presentes en la investigación. Yal como Schein indica, se observa que los gerentes buscan siempre rodearse de colaboradores capaces, con destrezas inidóneas, tanto técnicas, como personales, que permitan el desarrollo, tanto personal como del equipo. Además es importante mencionar



que la confianza entre colaboradores facilita el desarrollo de la persona y por ende de la organización, teniendo siempre presente a la comunicación efectiva como herramienta primordial para interacción entre colaboradores.

#### **4.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales**

Hoy en día es fundamental que líderes y gerentes aprendan a controlar sus emociones, y las de sus subordinados, no sólo con el fin de que estas no controlen de modo negativo el desempeño de los mismos en el trabajo, sino que se conviertan en una oportunidad para mejorar la interacción y la productividad de todos los miembros del equipo.

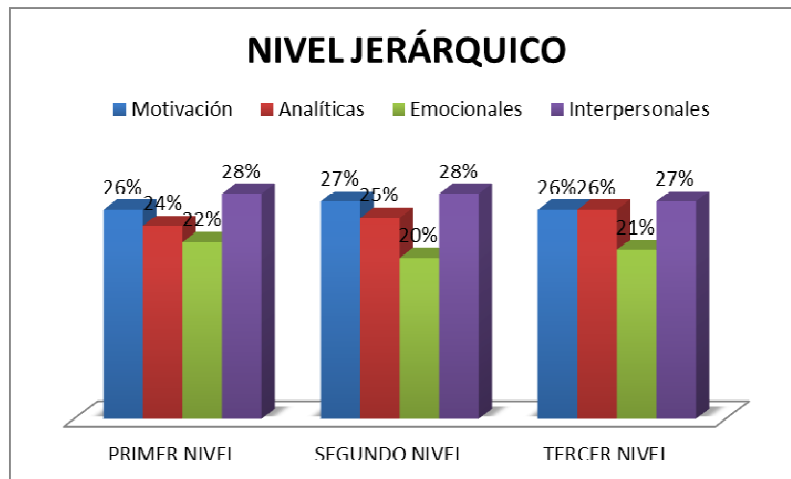
El respeto en una organización encamina toda relación hacia la confianza y da pie a un ambiente cómodo, de confianza y de fácil adaptabilidad al cambio.

En el mundo que nos desenvolvemos ahora, la responsabilidad social es de suma importancia y preocupación para los líderes de las compañías a nivel mundial., por lo que los gerentes de la gran industria, antes de tomar una decisión o implementar un proyecto, analizan su impacto en el ambiente y en la sociedad, para que ambas partes salgan beneficiadas y se cuide el entorno donde vivimos.

### 4.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ENTREVISTADO

#### 4.3.1 Nivel Jerárquico

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo López

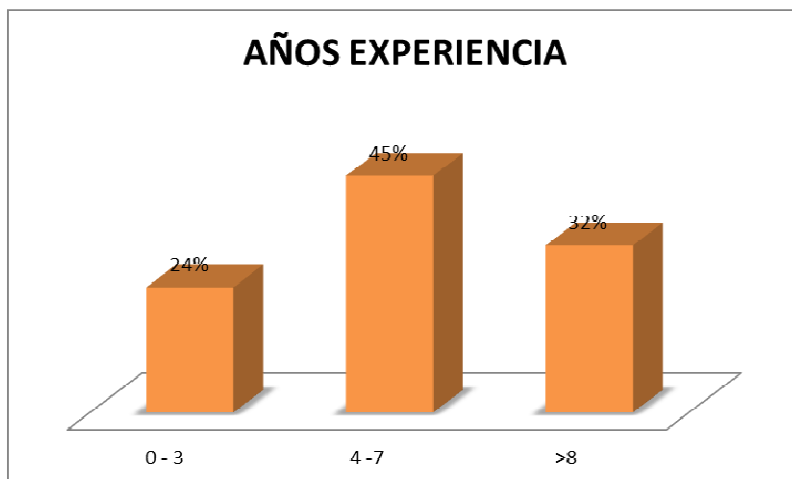
Se observa que en todos los niveles jerárquicos, las habilidades más destacadas son motivación y valores, y las interpersonales.

**Comentario [u28]:** Si revisas el gráfico no es real lo que mencionas, puesto de en primer lugar están las interpersonales.

En los tres niveles gerenciales las más destacadas con las habilidades interpersonales, es decir, está totalmente predominando la comunicación efectiva en las organizaciones de esta industria.

#### 4.3.2 Años de Experiencia

GRÁFICO N° 7

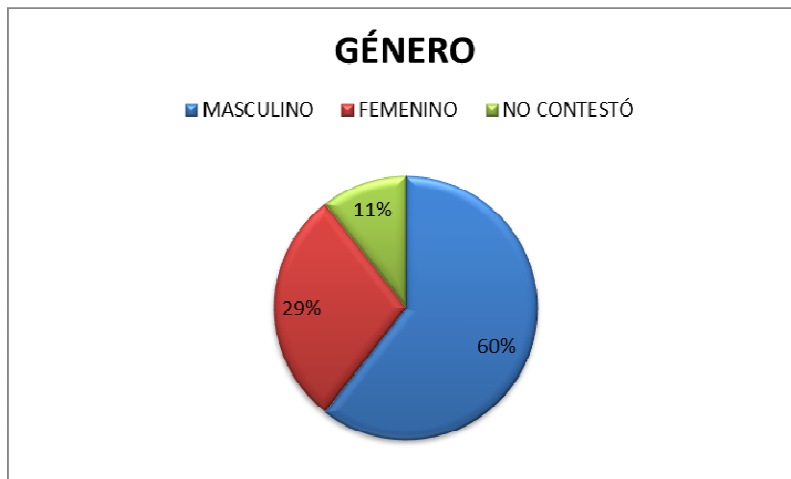


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

El mayor porcentaje de personas que lideran el sector, se encuentran en el rango de entre 4 y 7 años de experiencia, lo cual indica que actualmente hay una gerencia joven que ha crecido pronto para alcanzar altos cargos.

#### 4.3.3 Género

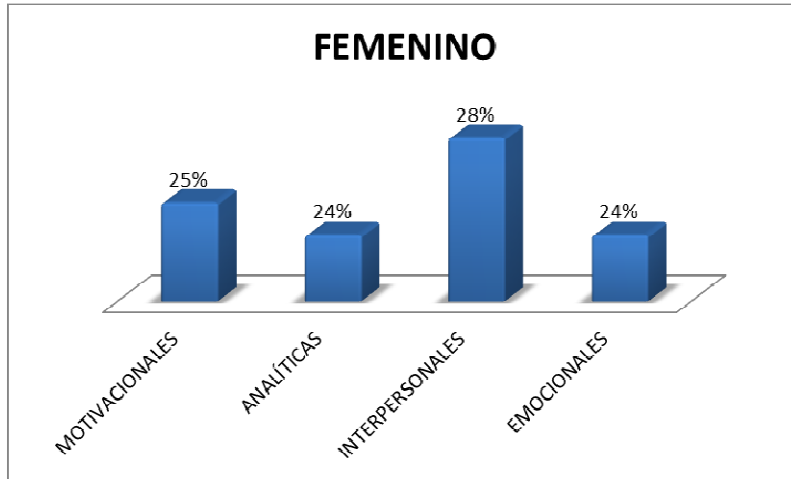
**GRÁFICO N° 8**



**Fuente:** Investigación realizada

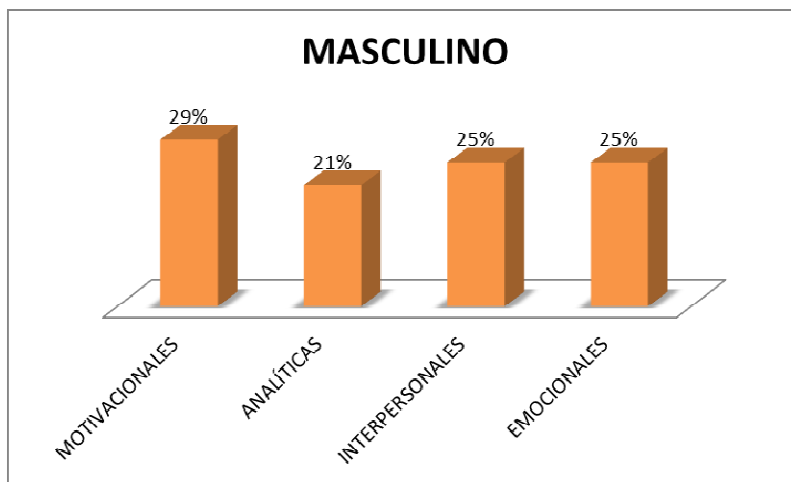
**Elaborado por:** Rodrigo López

Es notorio que el género masculino es mayoritario, sin embargo es importante mencionar que poco a poco la mujer ha venido ganando espacio en los cargos de gerencia de las compañías.

**GRÁFICO N° 9**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

**GRÁFICO N° 10**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

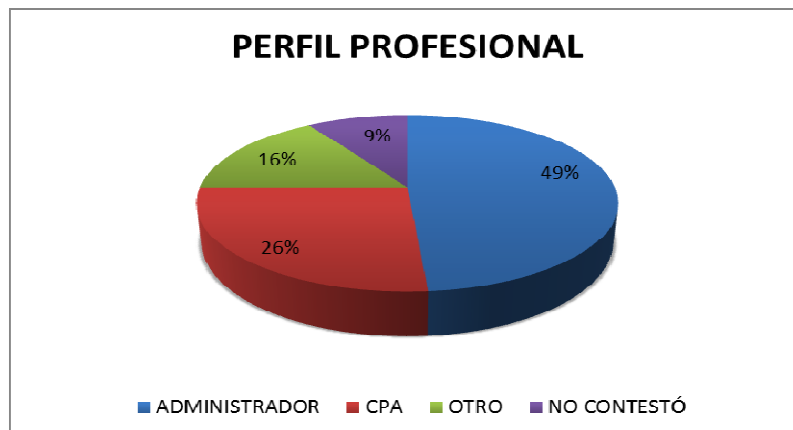
Los resultados muestran que las principales habilidades femeninas son las motivacionales, ya que, la entrega y compromiso por lo que se hace, la preocupación por el desarrollo de los demás, el trabajos en conjunto y el involucramiento total en las labores del equipo, son destrezas que el género

femenino posee de forma innata, y de esta manera obtienen resultados positivos en el desempeño diario.

Por otro lado, los hombres, tienen un mayor realce en las habilidades interpersonales, es decir, tienen un mayor poder de persuasión en grupos, propicia las relaciones de confianza, fomenta la responsabilidad y la autonomía en el trabajo, por tal motivo es que se evidencia que en el género masculino, el liderazgo en grupos siempre está presente.

#### 4.3.4 Perfil Profesional

**GRÁFICO N° 11**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

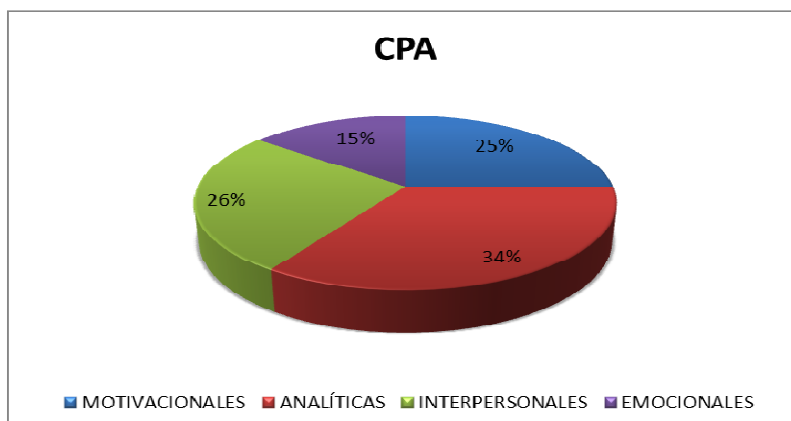
El resultado predominante en cuanto al perfil profesional es el de Administrador, en cuanto a los que obtuvieron un CPA y estudiaron otra carrera, comentaron que por destacarse en cuanto a sus conocimientos técnicos y su desempeño es que llegaron a altos puestos en la compañía, más que por su carrera universitaria.

**GRÁFICO N° 12**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

Los profesionales en Administración, tienen un porcentaje mayor en cuanto a habilidades interpersonales y motivacionales, por lo que el objetivo de dicha carrera es cumplido, centrándose en el liderazgo y dirección de grupos, no obstante se ve que tanto habilidades emocionales como analíticas van a la par mostrando que este tipo de profesionales mantienen un estándar equilibrado en cuanto a habilidades.

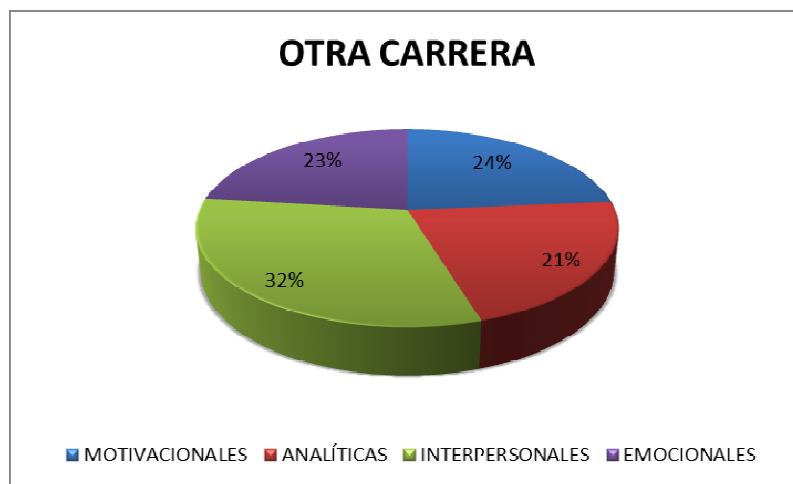
**GRÁFICO N° 13**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

Se muestra claramente que las habilidades analíticas son las que sobresalen entre las demás, por lo que este perfil tiene afinidad con los números y operatividad financiera. Es notorio que las habilidades emocionales no tienen un alto porcentaje, ya que, este grupo de profesionales se centran más en resultados que en sentimientos.

**GRÁFICO N° 14**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

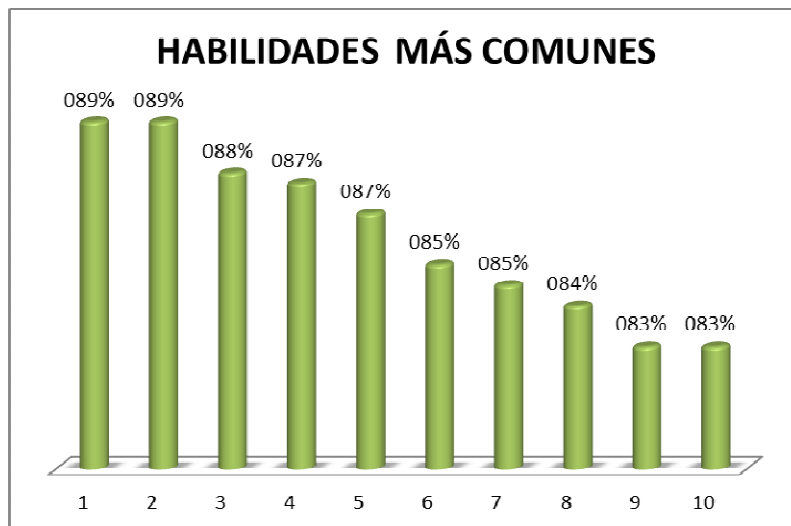
En cuanto a las personas que optaron por otra carrera las habilidades interpersonales son las más desarrolladas. Las ingenierías: comercial, mecánica, ambiental, las relaciones públicas, etc., que fueron los estudios que mencionaron los gerentes al indicar que tenían una carrera distinta a la de Administrador o CPA, muestra que la interrelación y el manejo de personas, ha hecho que estas personas destaquen y en conjunción con su desempeño sean promovidas a altos niveles como gerencias.



#### 4.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

1. Confianza con los colaboradores.
2. Responsabilidad.
3. Trabajo en equipo.
4. Aprendizaje continuo.
5. Autoconfianza.
6. Orientación al éxito.
7. Sentido de efectividad.
8. Orientación al logro.
9. Asunción de riesgos.
10. Capacidad para despedir personas.

**GRÁFICO N° 15**

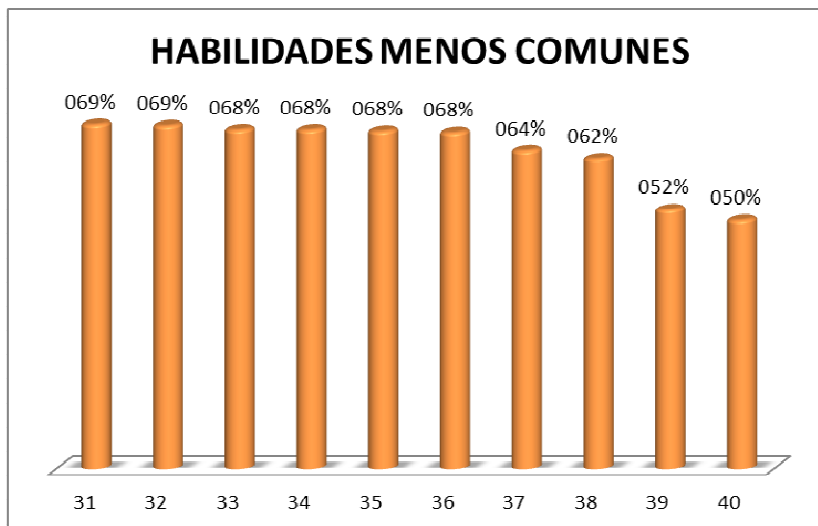


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

#### 4.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

31. Humildad y sencillez.
32. Configuración y abstracción de situaciones.
33. Empatía.
34. Tolerancia al riesgo.
35. Toma desiciones.
36. Influencia e impacto con colaboradores.
37. Visión prospectiva.
38. Orientación al crecimiento personal.
39. Adaptabilidad.
40. Resiliencia.

**GRÁFICO N° 16**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

**Comentario [T29]:** Agrupar las conclusiones y colocar un subtítulo para cada grupo, de tal forma que estén organizadas según a lo que se refiera cada una.

Edgar Schein y su concepto de habilidades, permitirán el desarrollo, tanto personal, como profesional de la gerencia, afectando así de una manera positiva en la organización y mejorando el impacto de la industria en la economía. Categoría.

Edgar H. Schein fragmenta en cuatro áreas a las habilidades gerenciales:

- Motivación y valores para ejercer cargos gerenciales.
- Habilidades analíticas.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidades emocionales.

Las habilidades que mayor presencia tienen en el estudio son:

- Alienta a su equipo a asumir riesgos.
- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
- Se involucra en la consecución de objetivos empresariales.
- Alienta a los colaboradores con los objetivos de la organización.
- Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
- Aprende rápido de la experiencia.

- Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.
- Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.

Las encuestas dieron como resultado que los participantes poseen un mayor dominio de las habilidades de motivación y valores y habilidades analíticas, en menor escala las habilidades interpersonales y emocionales.

El proyecto en conjunto entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena de Colombia permitirá encaminar las habilidades gerenciales destacadas hacia un mejor desenvolvimiento de la gestión del liderazgo en el entorno.

Este estudio podrá establecer parámetros indicativos en cuanto a habilidades gerenciales, proporcionando información de soporte para la industria tanto en las ciudades donde se realizó el estudio como en economías similares.

El involucramiento con la alta gerencia de empresas importantes del sector industrial automotriz me permitió dar a conocer como profesional y como persona, ampliando mis horizontes de desarrollo laboral y personal, es así como en General Motors del Ecuador – Omnibus BB pude afianzarme como profesional llegando a ser promovido a un puesto de alta responsabilidad e importancia en la compañía.

La investigación me permitió conocer más a fondo el desarrollo industrial de la ciudad de Quito en función de la dirección de empresas grandes, fomentando en mí, herramientas de gerencia que a partir de esta investigación pongo en aplicación en el día a día de mi trabajo.

La investigación permitió conocer el entorno en que se desarrollan las empresas encuestadas, sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, así cada una de las empresas participantes no sólo se llevan el conocimiento de las habilidades gerenciales que impactan en las mismas, sino cómo se desarrolla el mercado a su alrededor.

El mayor nexo entre la gerencia y sus subalternos es la comunicación, es decir que mientras haya comunicación efectiva, existirá la posibilidad de mejorar las habilidades tanto de la gerencia como de sus subordinados.

Encuestar a la gerencia y a niveles jerárquicos inferiores permite establecer un resultado óptimo de cómo se desarrollan las habilidades gerenciales, arrojando resultados desde varios puntos de vista.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Promover proyectos de este tipo que incentiven la investigación en los estudiantes universitarios para proporcionar resultados que permitan acrecentar el desarrollo cultural, intelectual, social y económico del entorno.
- Establecer cursos, capacitaciones o aumento de créditos en la malla curricular para fomentar el desarrollo de habilidades gerenciales tanto en estudiantes como en docentes.

**Comentario [T30]:** Numerar o colocar viñetas.

- Difundir los resultados de la investigación mediante capacitaciones en las empresas involucradas retribuyendo la participación en el proyecto y promoviendo la mejora de las habilidades gerenciales en la industria.
- Después de la investigación realizada, establecer convenios con las principales compañías e industrias del país, para que por mediación de la bolsa de empleo de la universidad se abran más puertas para el desarrollo de los futuros líderes y lograr más oportunidades laborales para los estudiantes de la facultad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AMERICA ECONOMÍA. (2009). [<http://www.americaeconomia.com/note.aspx?Note=299782>]. ***Distribuidores automotrices enfrentan un gran desafío.***
2. AMERICA GOVERNMENT. (2009). [<http://www.america.gov/st/envspanish/2008/September/20080922124827md0.398266.html>]. ***Nueva Tecnología Automotriz.***
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2008). [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=../documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae25.pdf>]. ***Apuntes Sector Automotriz.***
4. BARDELLINI, J. (2005). ***Análisis del Sector Automotor Ecuatoriano.*** Apunte de Economía No. 50.
5. BARDELLINI, J. (2008). ***Análisis del Sector Automotor Ecuatoriano.*** Apuntes de Economía. Banco Central del Ecuador.
6. BENNIS, W. y NANUS, B. (2001). ***Líderes.*** España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
7. CALDERÓN, J. (2005). ***Análisis del Sector Automotor.*** Pichincha Casa de Valores.
8. CNNEXPANSIÓN.COM. (2009). [<http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/07/21/5-fortalezas-de-la-industria-automotriz>]. ***Fortalezas de la Industria Automotriz.***
9. COMUNIDAD ANDINA. (2009). [<http://www.comunidadandina.org/automotor.htm>]. ***Política Automotriz.***
10. CORPEL. (2009). ***Centro de Información de Inteligencia.*** ECUADOR EXPORTA. Perfiles de Productos. Sector Automotriz.
11. DE GERENCIA. (2008). [[http://www.degerencia.com/tema/habilidades\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales)]. ***Habilidades gerenciales.***
12. FAIRBANKS, M. y LINDSAY, S. (1999). ***Arando en el Mar, Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo.*** Editorial Mc.Graw Hill.
13. GEGETCHKORY, O. (2007). ***El modelo resumido de una actividad profesional eficaz de un gerente moderno en la base de sus habilidades personales del negocio.*** Rusia: Revista Economía y Dirección Gerencial. Universidad Tecnológica de Kaunas.
14. GUZZO, P. (2005). Dirección y control. Uruguay. [[www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt](http://www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt)]. ***Funciones Administrativas.***

15. HUERTA, J. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. Primera Edición.
16. KAST, F. y ROSENZWEIG, J. (1987). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias*. México: Mc Graw-Hill.
17. KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S. y MAESINCEE, S. (1998). *El Marketing de las Naciones*. Editorial Paidós.
18. KOTTER, J. (1986). *Las Nuevas Reglas en los Negocios*. México: Editorial Prentice Hall.
19. LEY DE LA BICICLETA. (2009). [<http://www.cicloviasparaarica.cl/ley-de-la-bicicleta/>]. *Anteproyecto ley de la bicicleta Chile*.
20. OBANDO, E. (2006). *Diversidad del recurso humano en las empresas: estudio de casos y creación de un modelo para las empresas costarricenses*. Revista Rhombus ISSN. Volumen 2.
21. PATIO TUERCA. (2009). [<http://www.patiotuerca.com/ecuador/CT.nsf/0/081226d01f7b656a0525743900723e9d>]. *Sector Automotriz Ecuatoriano*.
22. PORTAL AUTOMOTRIZ.COM. (2011). [<http://www.elblogsalmon.com/entorno/la-industria-automotriz-mundial-comienza-a-sufrir-el-efecto-tsunami>]. *Entorno Económico*
23. PORTER, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Revista Facetas. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional.
24. PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLAGE. (1999). *Liderazgo*. España: Ediciones Deusto Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
25. RAINERI BERNAIN, A. (2007). *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Revista Abante: Vol. 1, N° 2.
26. ROBBINS, S. (1987). *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall S.A.
27. SCHEIN, H. *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano.
28. STONER, J. y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
29. STUMPF, S. y MULLEN, T. (1993). *Estrategia y liderazgo: como ejecutar su plan*. Colombia: Legis Editores S.A.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Auto Híbrido:** Vehículo en el cual la energía eléctrica que lo impulsa proviene de baterías y, alternativamente, de un motor de combustión interna que mueve un generador. Normalmente, el motor también puede impulsar las ruedas en forma directa.

**CAN:** Comunidad Andina de Naciones.

**Concesionario:** Persona o empresa que ha recibido de un organismo oficial el permiso para que explote una actividad o propiedad del gobierno.

**Coaching:** Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

**Competencia:** Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

**Depreciación:** Disminución del valor o precio de algo, ya con relación al que antes tenía, ya comparándolo con otras cosas de su clase.

**Habilidad:** Grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad. Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a éstas mediante la práctica, también se lo denomina talento.

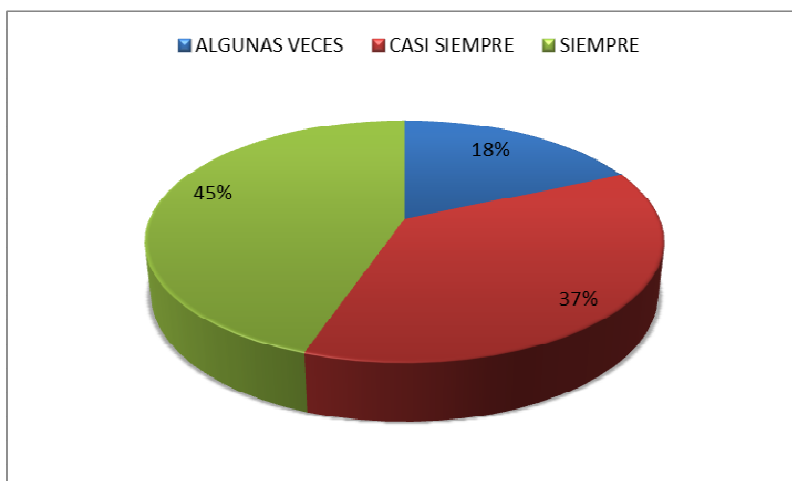
**Nipon:** Persona de origen japonés.

**Polímero:** Sustancia química constituida por moléculas o grupos de moléculas (monómeros) que se repiten y están unidos entre sí formando cadenas.

**ANEXOS**

**RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA POR HABILIDAD****HABILIDADES MOTIVACIÓN Y VALORES****1) Responsabilidad:****PREGUNTA 35:**

Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

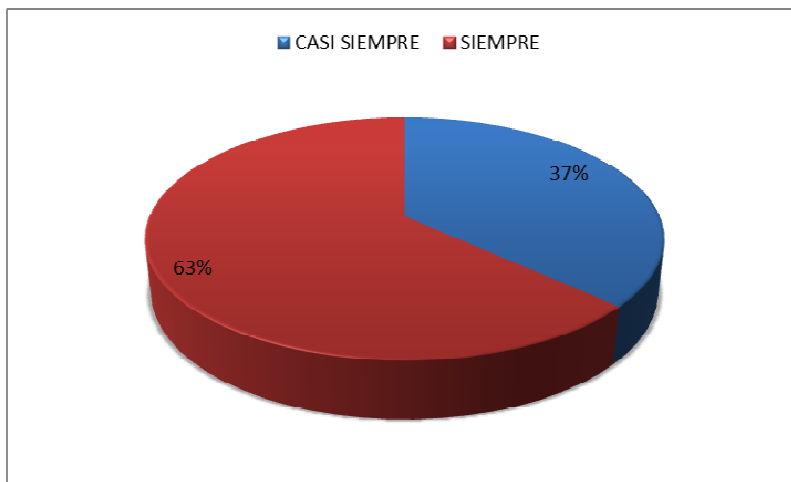
**GRÁFICO N° 1**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 38:**

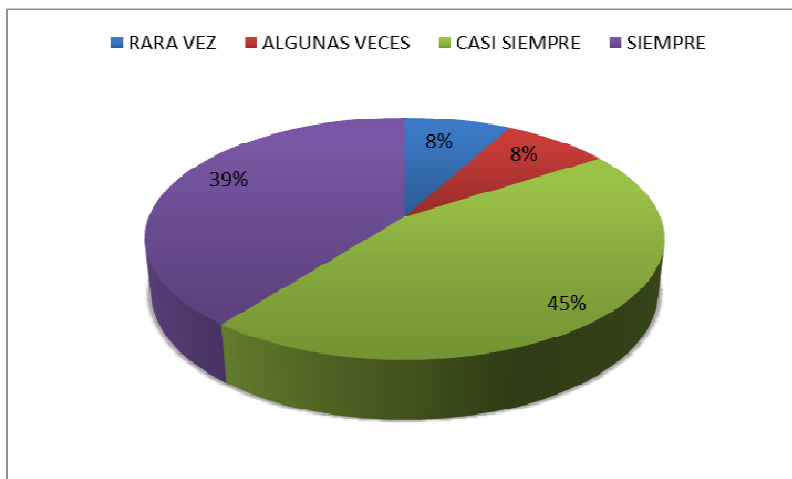
Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que esta involucrado.

**GRÁFICO N° 2**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**2) Pensamiento estratégico:****PREGUNTA 58:**

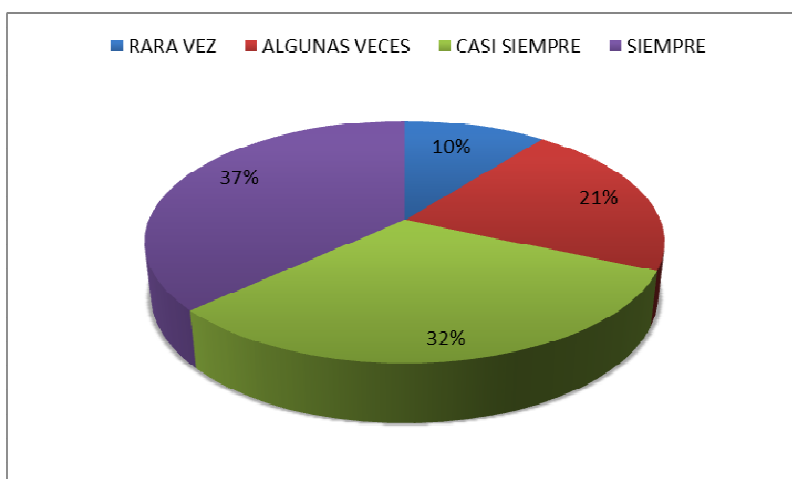
Mantiene alianzas con cliente, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.

**GRÁFICO N° 3**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 73:**

Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

**GRÁFICO N° 4**

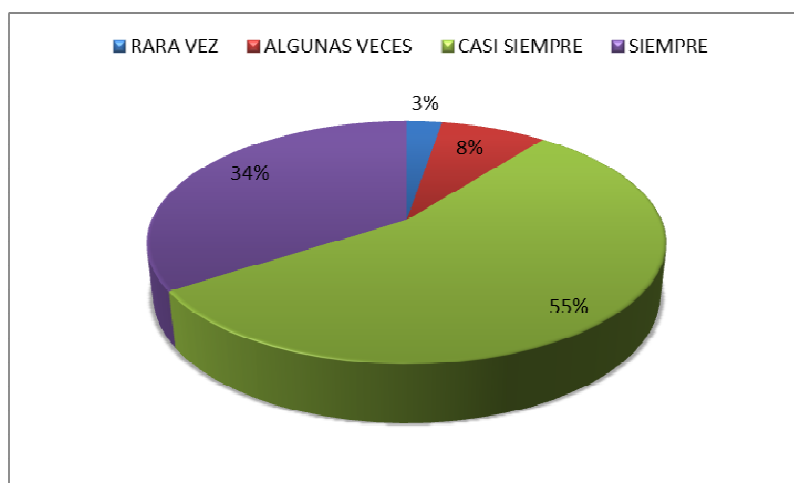
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

### 3) Orientación al logro

#### PREGUNTA 5:

Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.

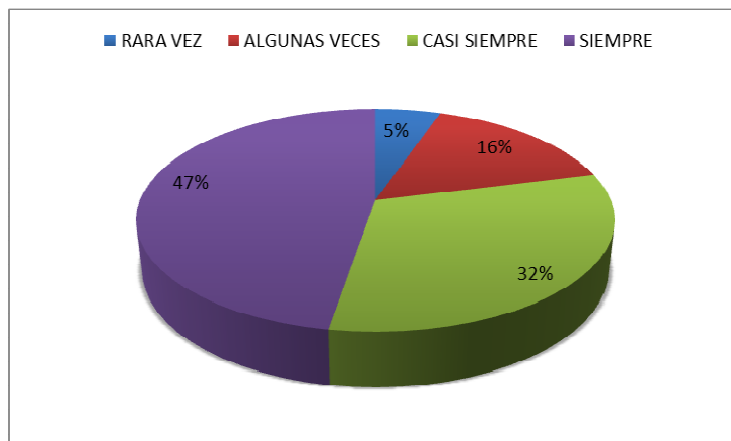
#### GRÁFICO N° 5



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

#### PREGUNTA 46:

Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

**GRÁFICO N° 6**

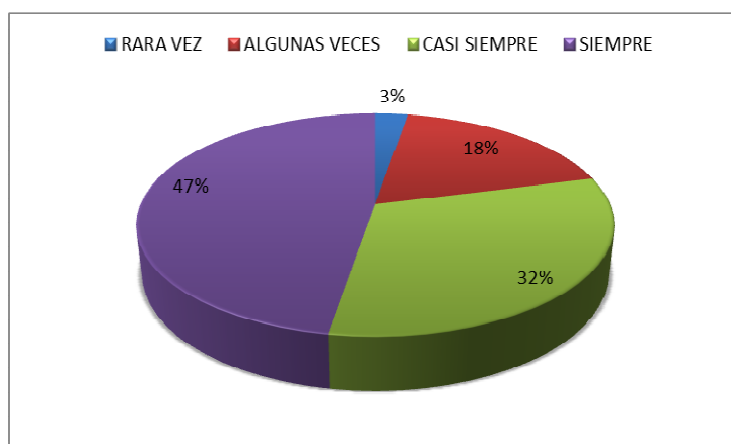
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

#### 4) Orientación al logro

##### **PREGUNTA 22:**

Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.

**GRÁFICO N° 7**

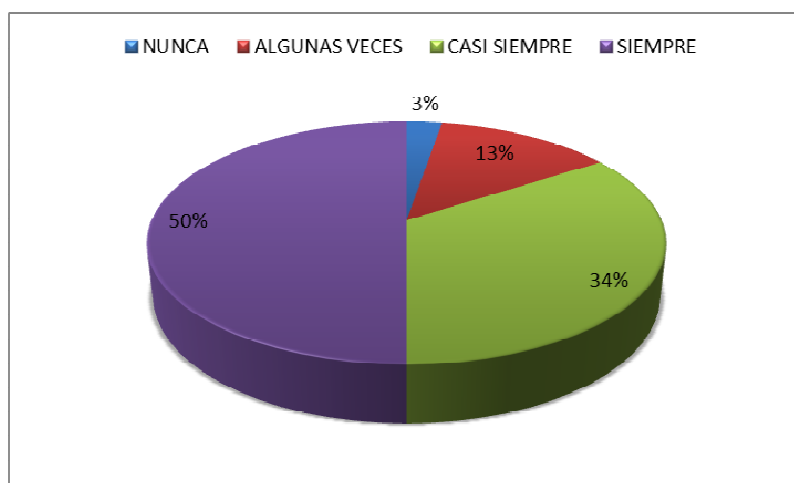
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López



**PREGUNTA 25:**

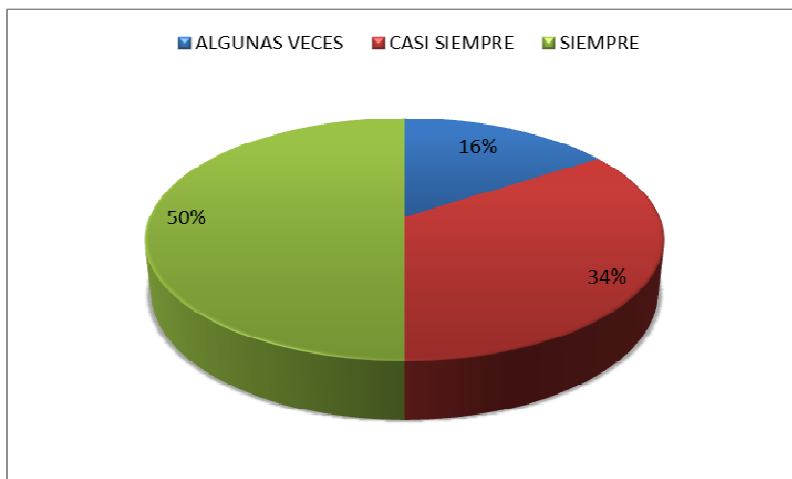
Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.

**GRÁFICO N° 8**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**5) Orientación al crecimiento personal****PREGUNTA 55:**

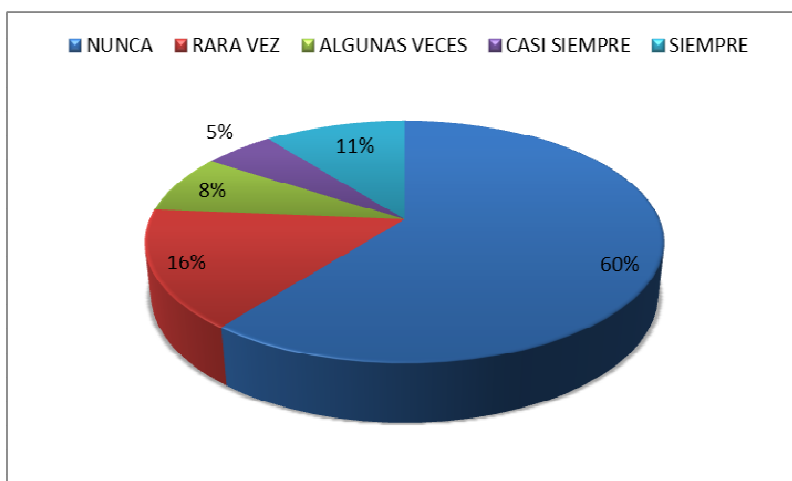
Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

**GRÁFICO N° 9**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 57:**

Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

**GRÁFICO N° 10**

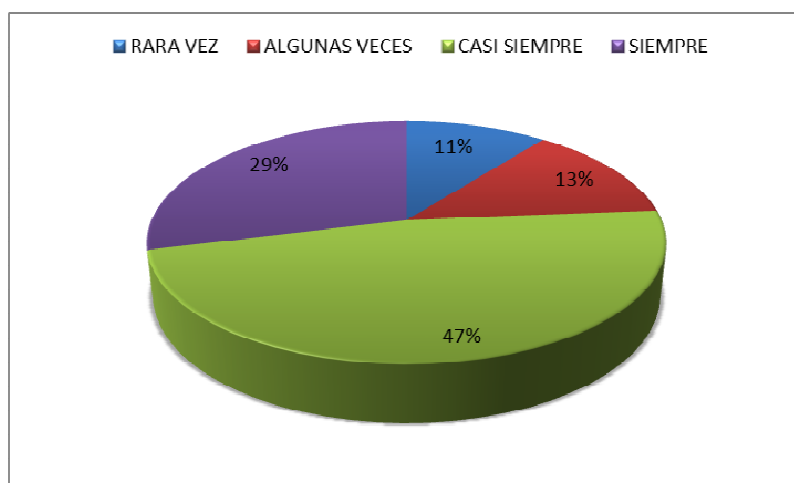
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 6) Orientación a la supervisión y control

### PREGUNTA 9:

Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.

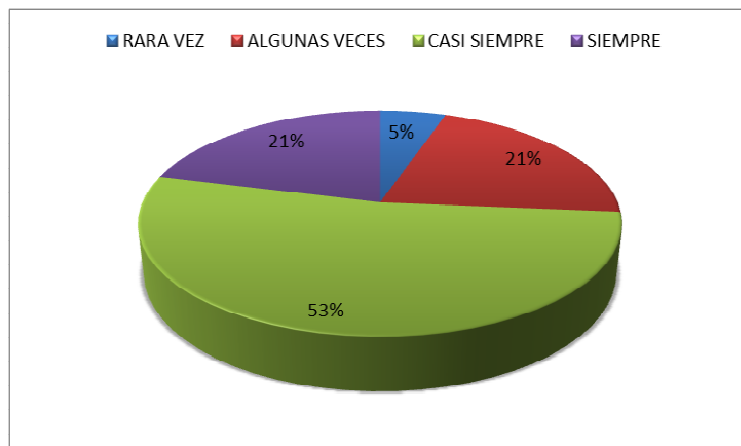
GRÁFICO N° 11



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Rodrigo López

### PREGUNTA 23:

Propicia actividades de trabajo auto dirigido.

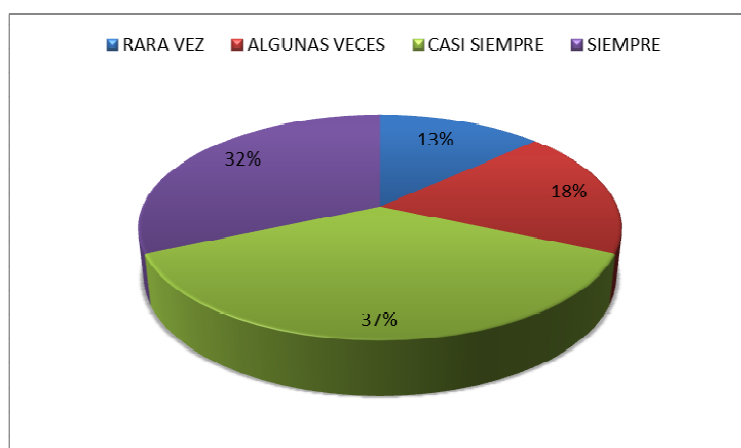
**GRÁFICO N° 12**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 7) Liderazgo

### PREGUNTA 17:

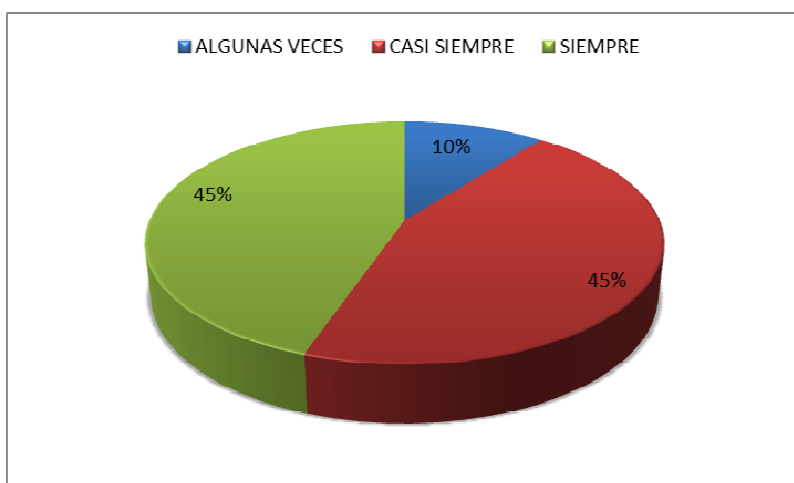
Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.

**GRÁFICO N° 13**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 78:**

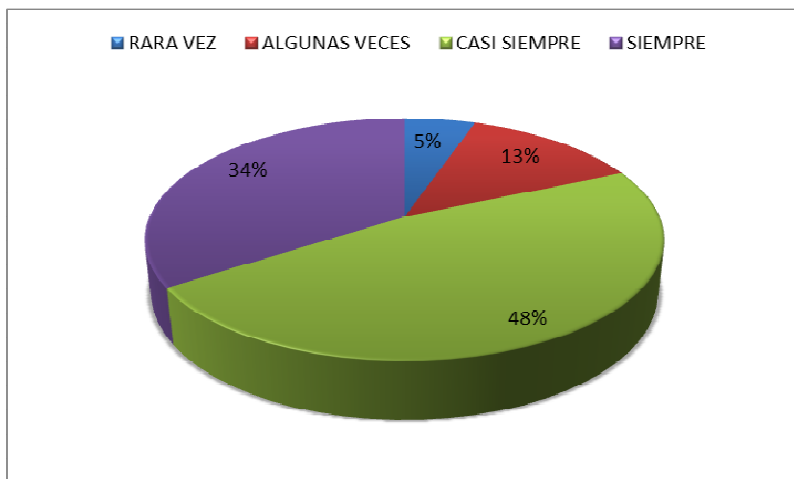
Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

**GRÁFICO N° 14**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**8) Compromiso con la organización****PREGUNTA 13:**

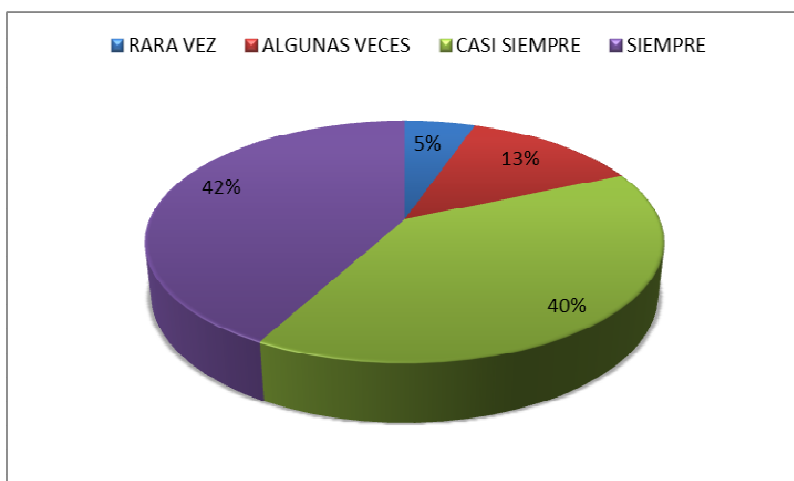
Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

**GRÁFICO N° 15**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 64:**

Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

**GRÁFICO N° 16**

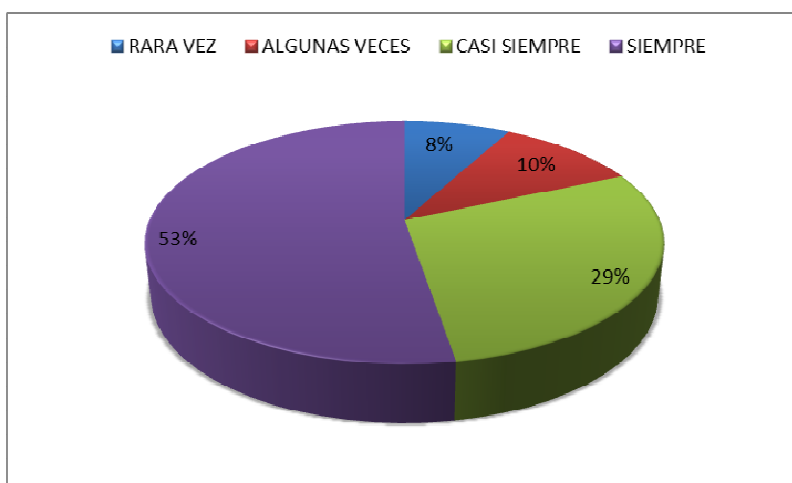
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 9) Autoconfianza

### PREGUNTA 59:

Evidencia seguridad en si mismo para asumir situaciones complejas.

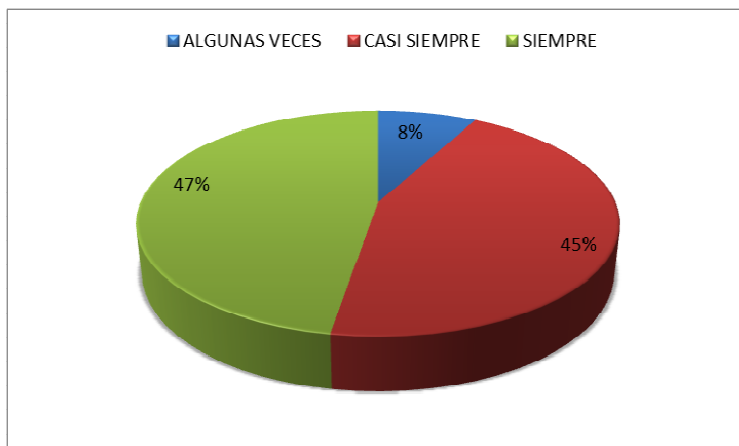
GRÁFICO N° 17



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Rodrigo López

### PREGUNTA 63:

Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

**GRÁFICO N° 18**

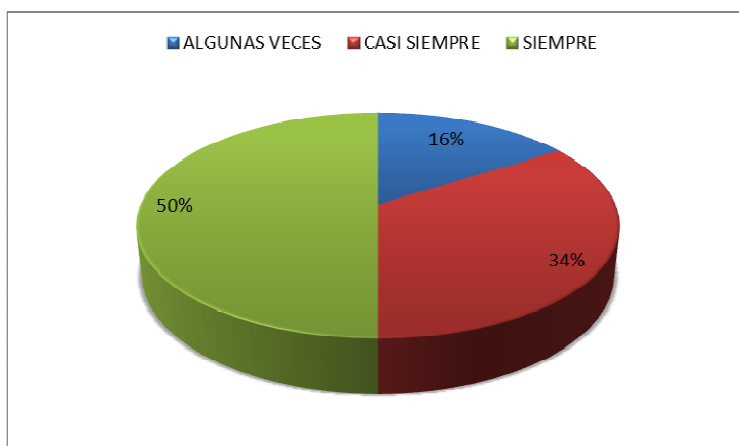
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

## 10) Asunción de riesgo

### PREGUNTA 33:

A lienta a su equipo asumir riesgos en situaciones difíciles.

**GRÁFICO N° 19**

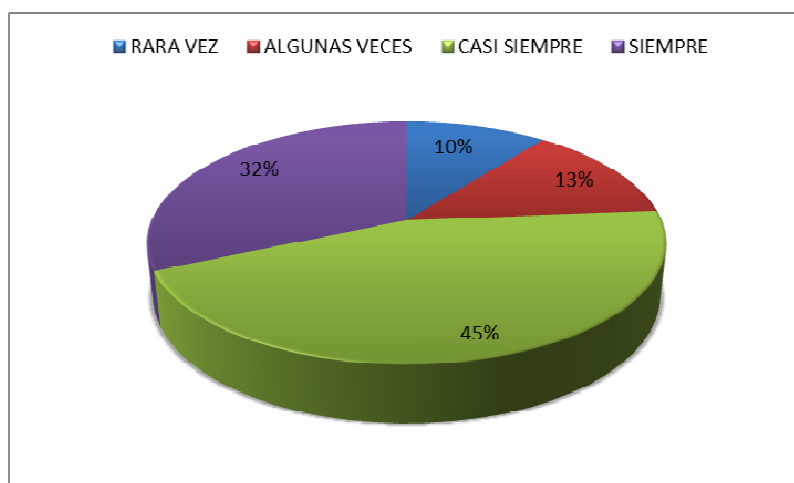
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López



**PREGUNTA 54:**

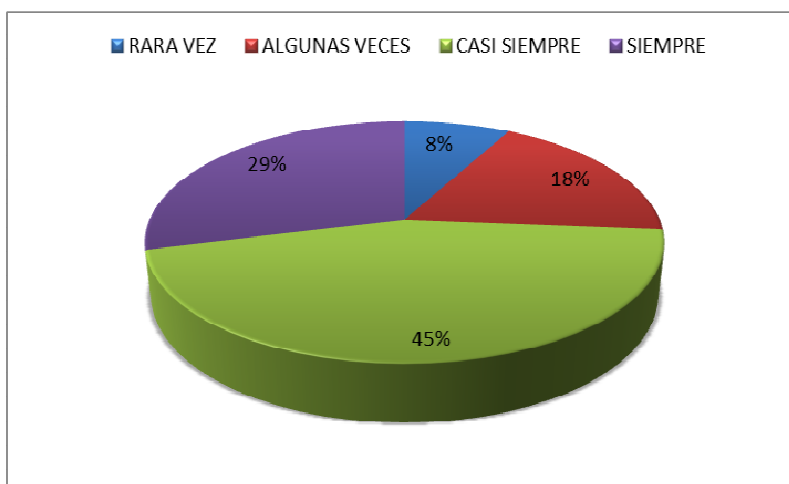
Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.

**GRÁFICO N° 20**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**HABILIDADES ANALÍTICAS****1) Visión prospectiva****PREGUNTA 15:**

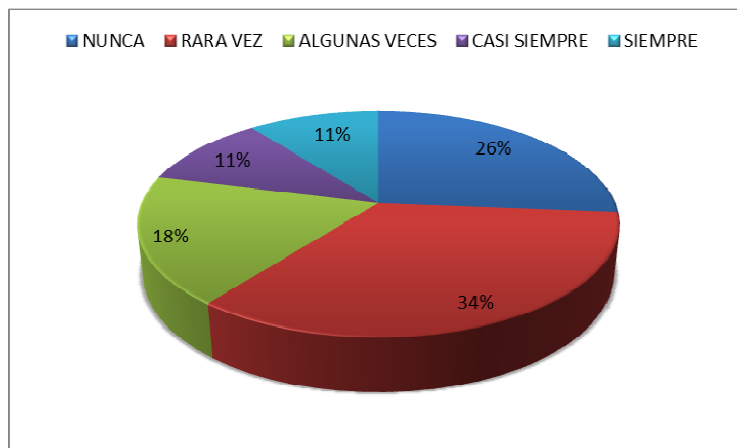
Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.

**GRÁFICO N° 21**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 68:**

Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

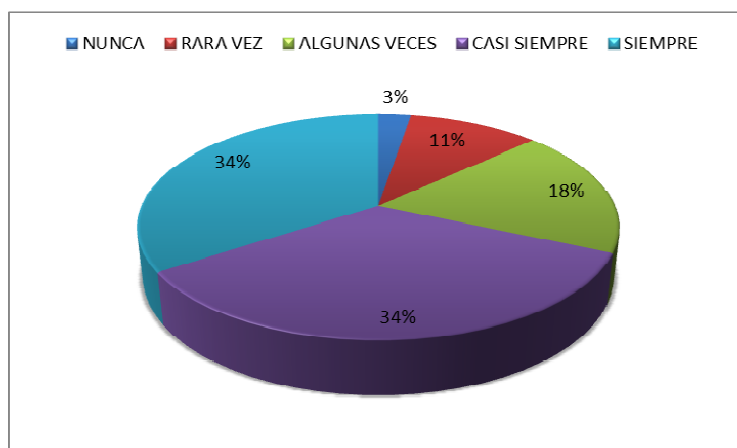
**GRÁFICO N° 22**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 2) Toma decisiones

### PREGUNTA 20:

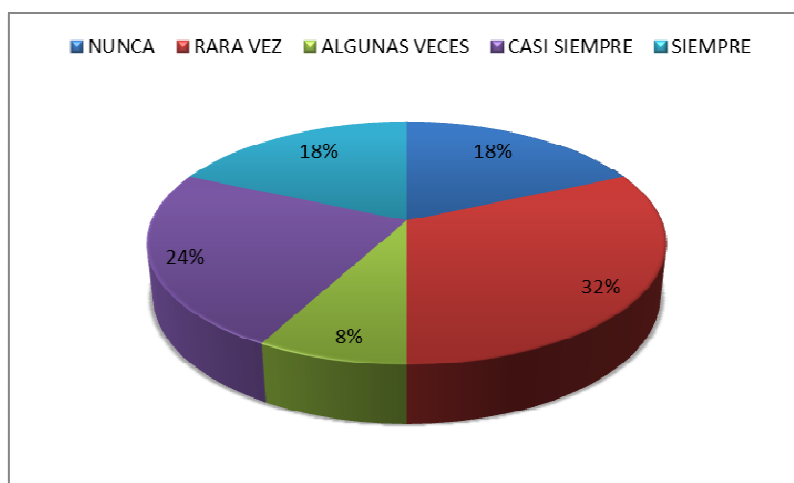
Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.

**GRÁFICO N° 23**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 36:**

Toma decisiones independientes de la opinión de otras personas.

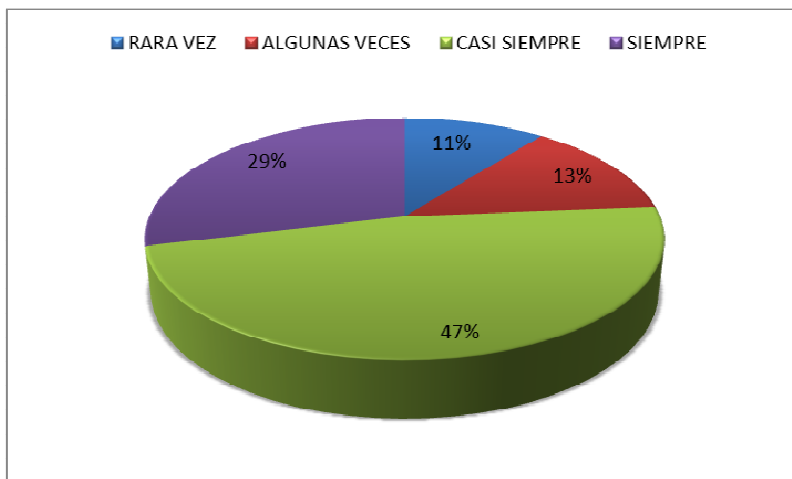
**GRÁFICO N° 24**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Rodrigo López

**3) Identificación de problemas****PREGUNTA 67:**

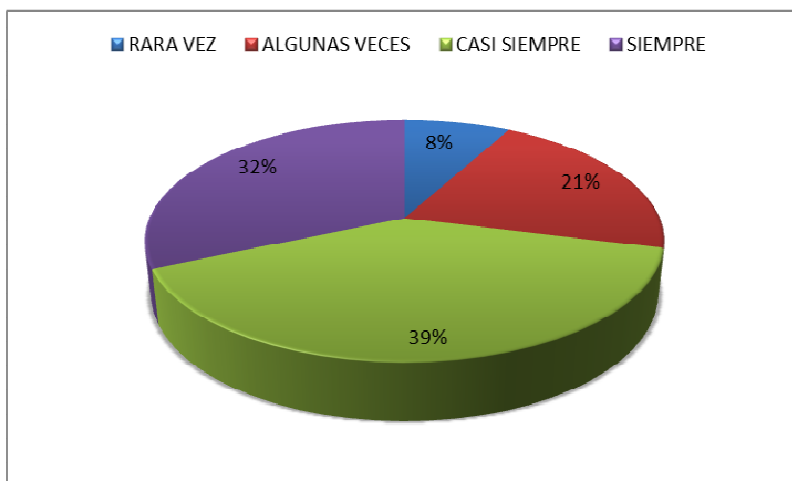
Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.

**GRÁFICO N° 25**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 65:**

Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.

**GRÁFICO N° 26**

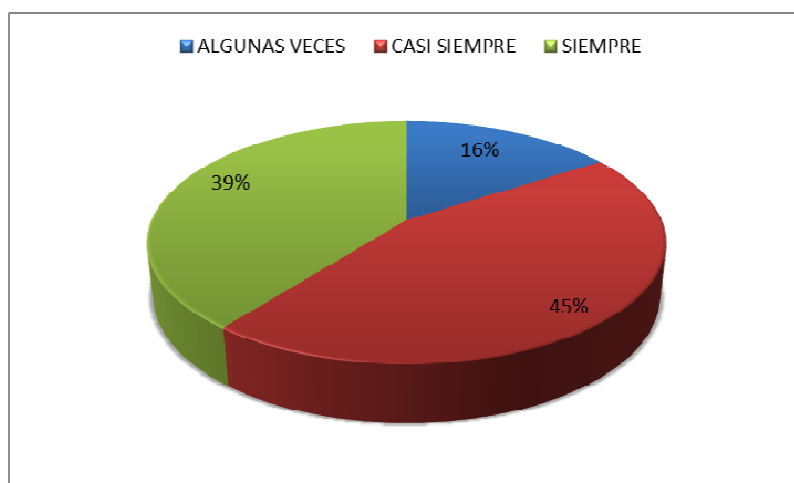
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

#### 4) Evaluación de alternativas

##### PREGUNTA 3:

Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.

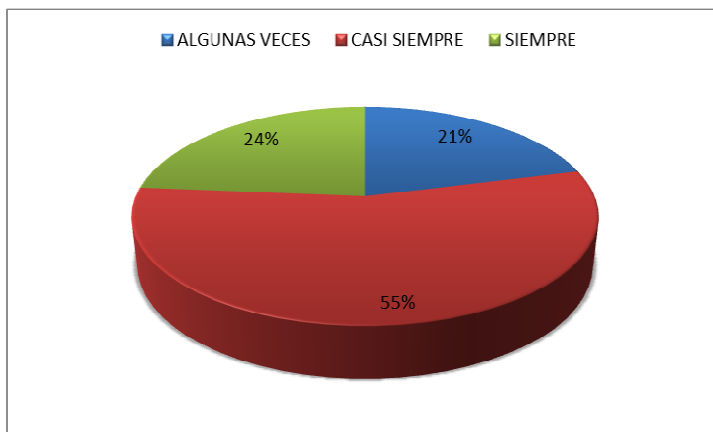
**GRÁFICO N° 27**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

##### PREGUNTA 42:

Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

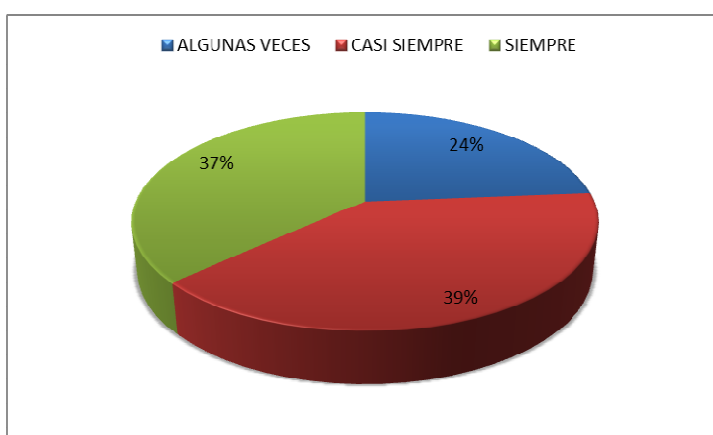
**GRÁFICO N° 28**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 5) Creatividad e ingenio

### PREGUNTA 30:

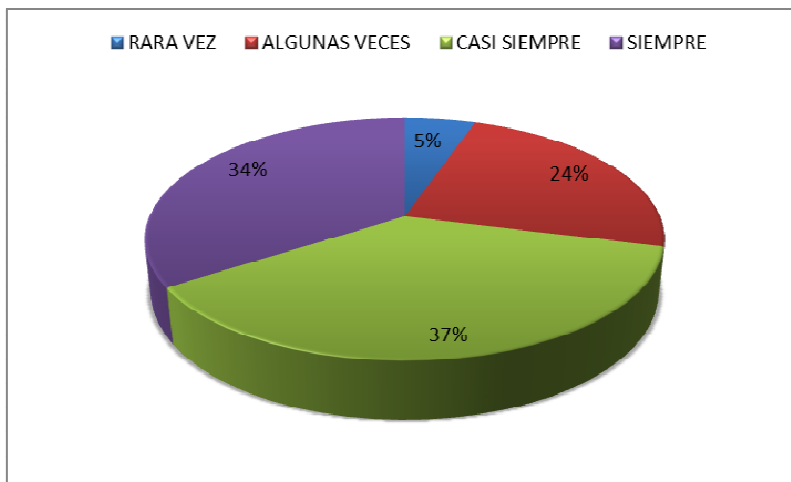
Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.

**GRÁFICO N° 29**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 74:**

Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.

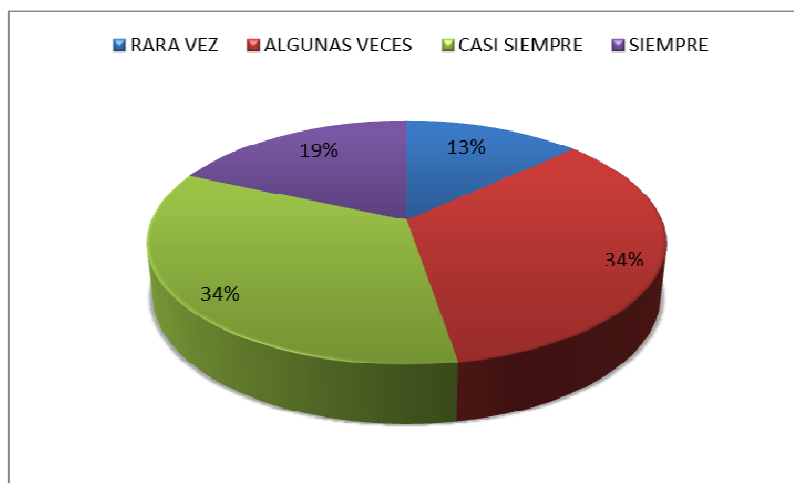
**GRÁFICO N° 30**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**6) Configuración y abstracción de situaciones****PREGUNTA 7:**

Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.

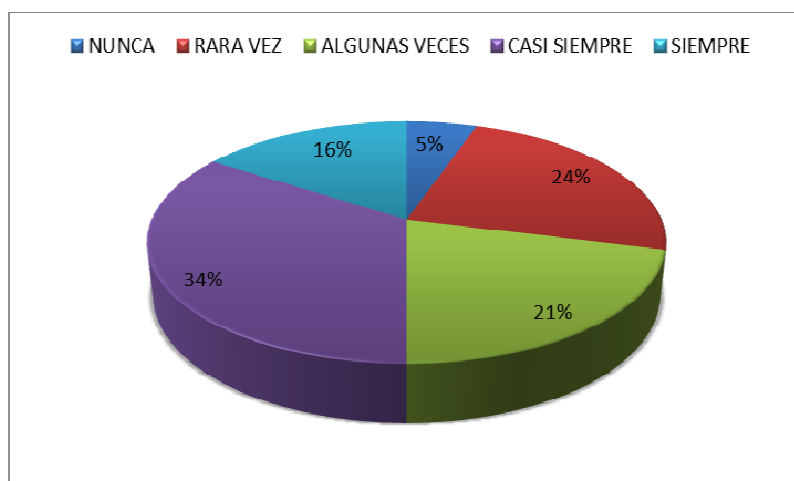


**GRÁFICO N° 31**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 50:**

Analiza cada situación como única.

**GRÁFICO N° 32**

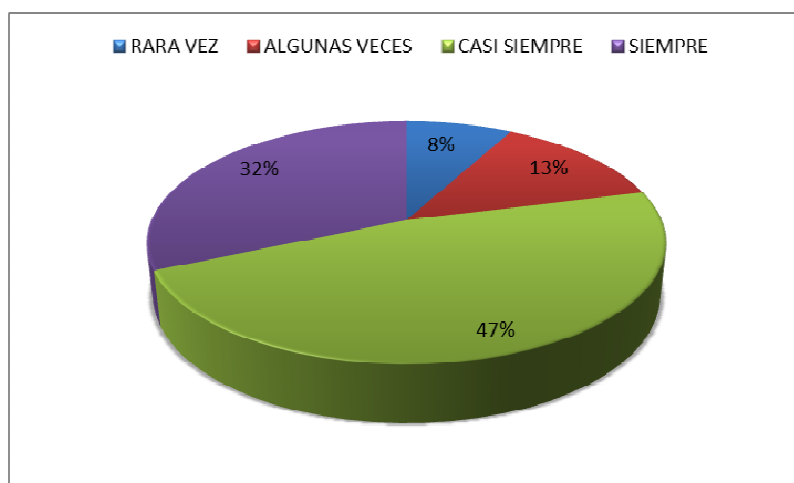
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 7) Capacidad para obtener información relevante

### PREGUNTA 27:

Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.

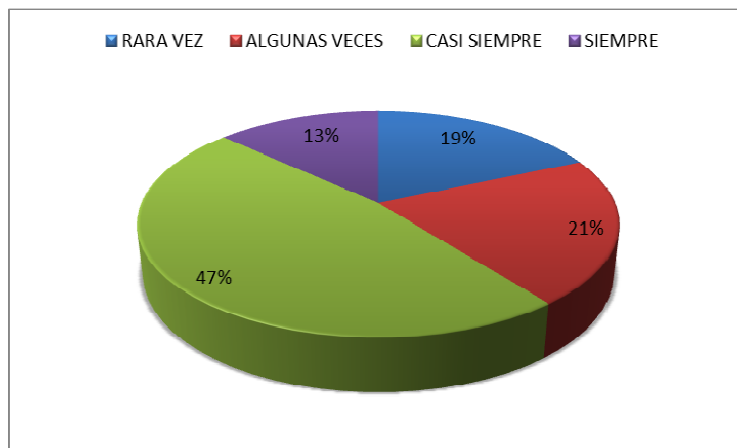
**GRÁFICO N° 33**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

### PREGUNTA 31:

Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.

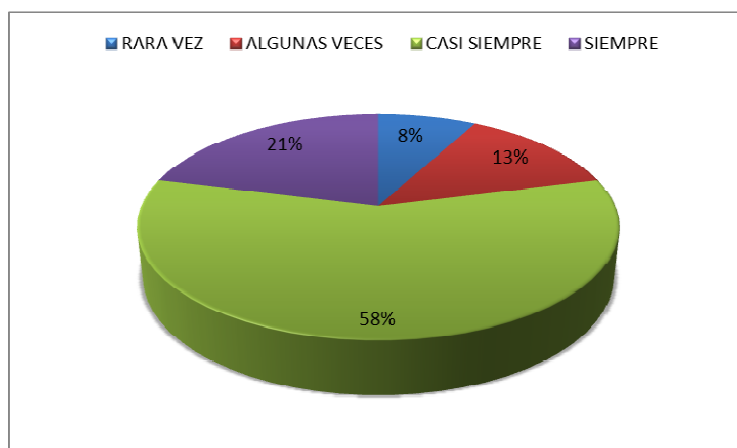
**GRÁFICO N° 34**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 8) Capacidad de decisión

### PREGUNTA 77:

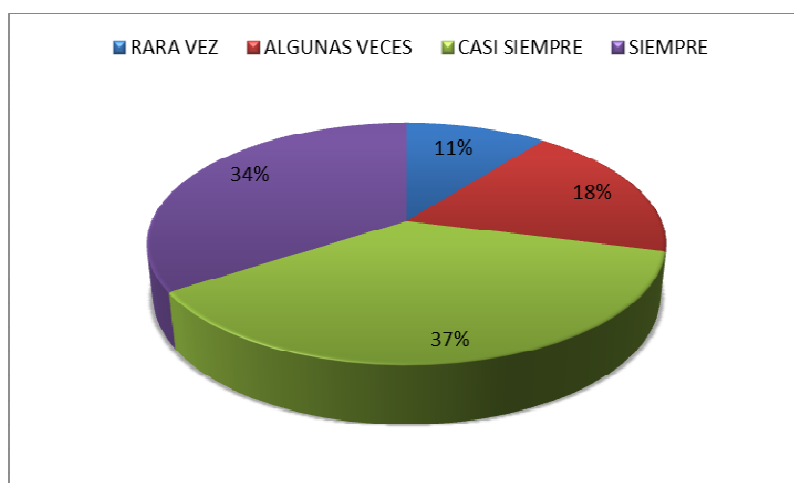
Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.

**GRÁFICO N° 35**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 60:**

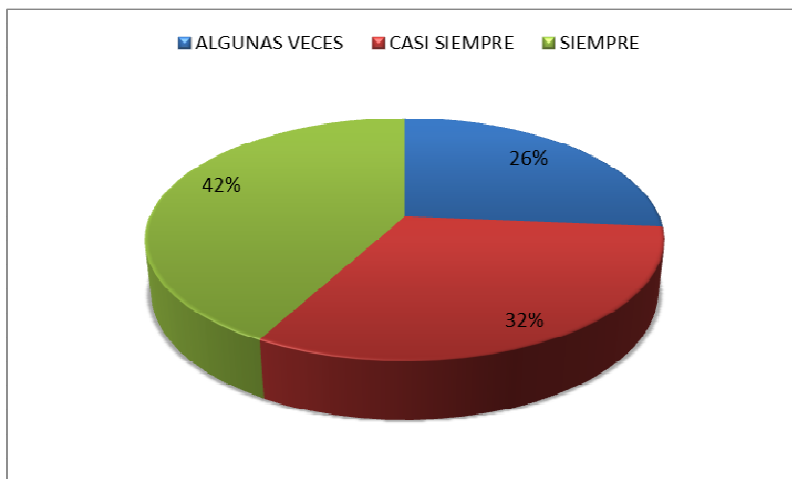
Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.

**GRÁFICO N° 36**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**9) Autoevaluación****PREGUNTA 49:**

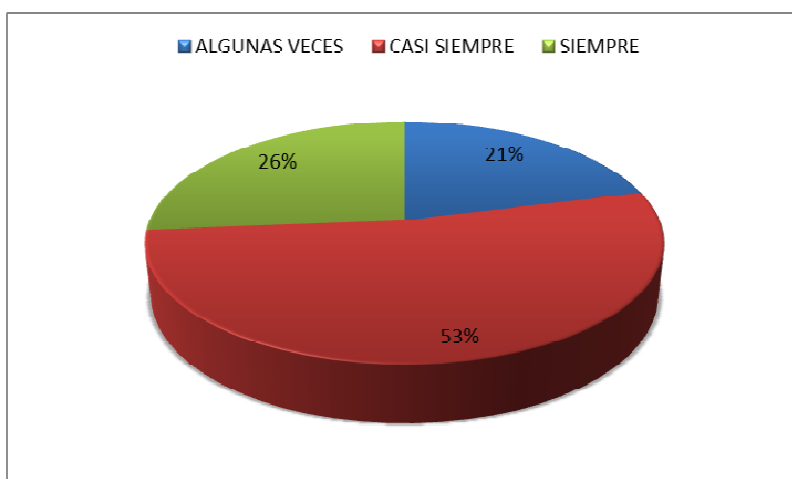
Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.

**GRÁFICO N° 37**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 61:**

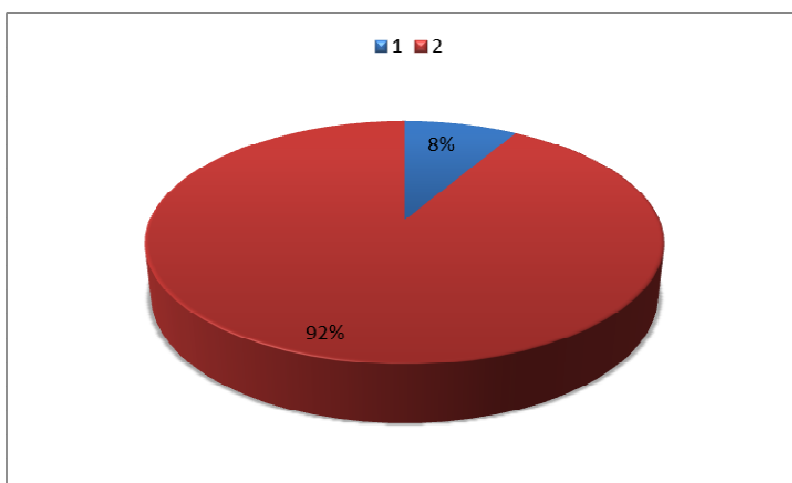
Examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.

**GRÁFICO N° 38**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**10) Aprendizaje continuo****PREGUNTA 1:**

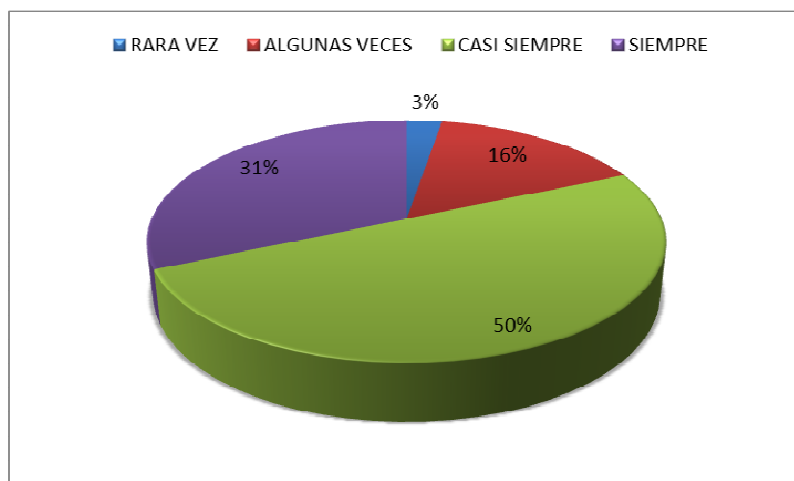
Aprende rápidamente a partir de la experiencia.

**GRÁFICO N° 39**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 19:**

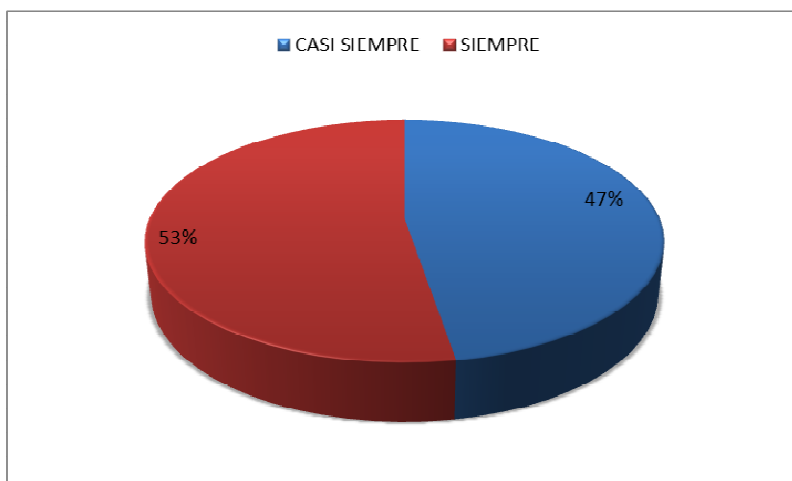
Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

**GRÁFICO N° 40**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**HABILIDADES INTERPERSONALES****1) Trabajo en equipo****PREGUNTA 4:**

Genera un ambiente de quipo con sus subordinados, superiores y pares.

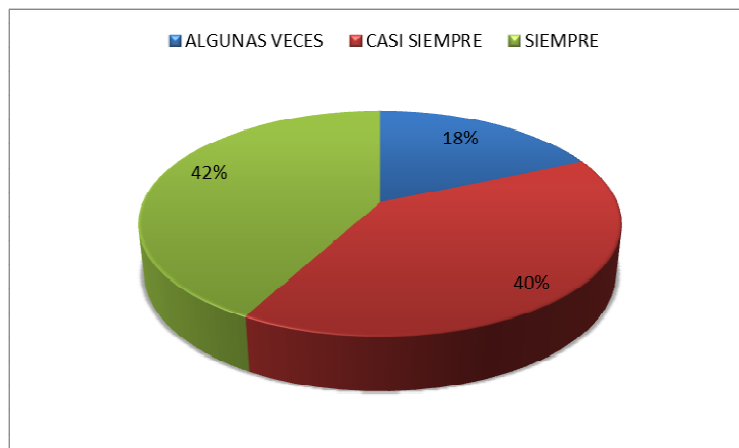
**GRÁFICO N° 41**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 62:**

Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.



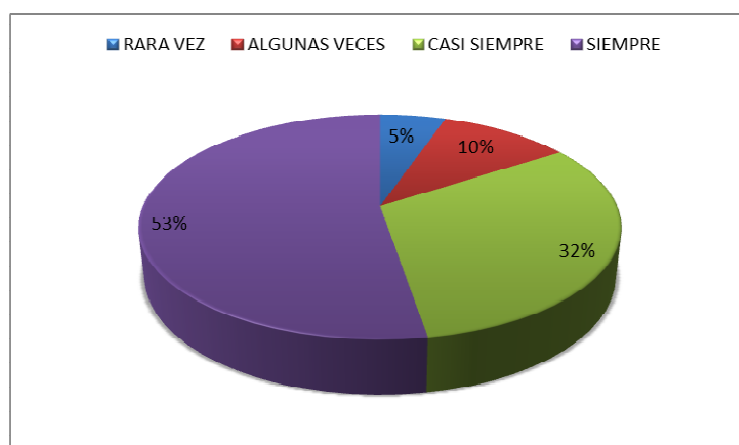
**GRÁFICO N° 42**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 2) Sentido de efectividad

### PREGUNTA 44:

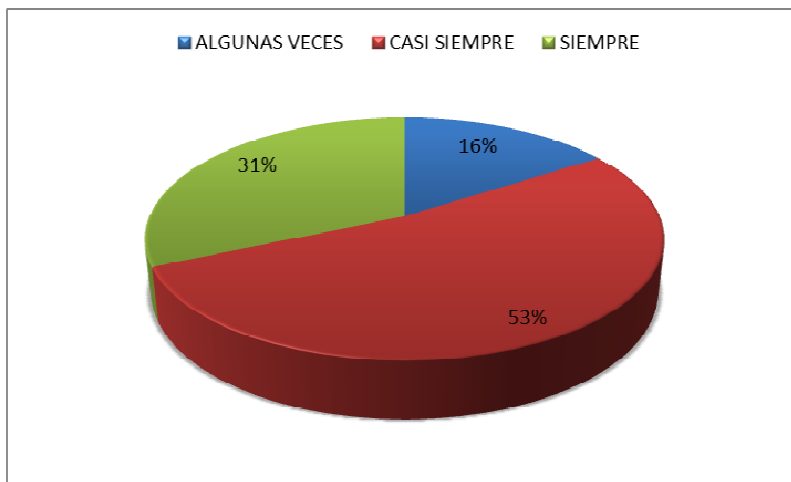
Alienta a los colaboradores con los objetivos de la organización.

**GRÁFICO N° 43**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 79:**

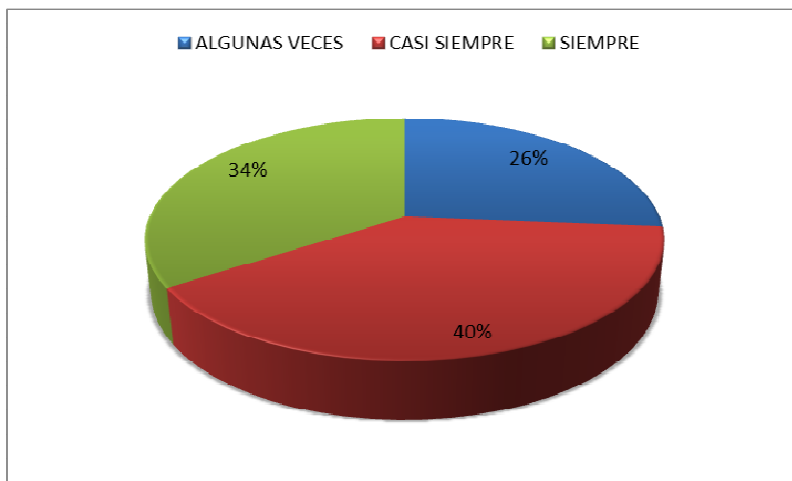
Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

**GRÁFICO N° 44**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**3) Selección efectiva de colaboradores****PREGUNTA 72:**

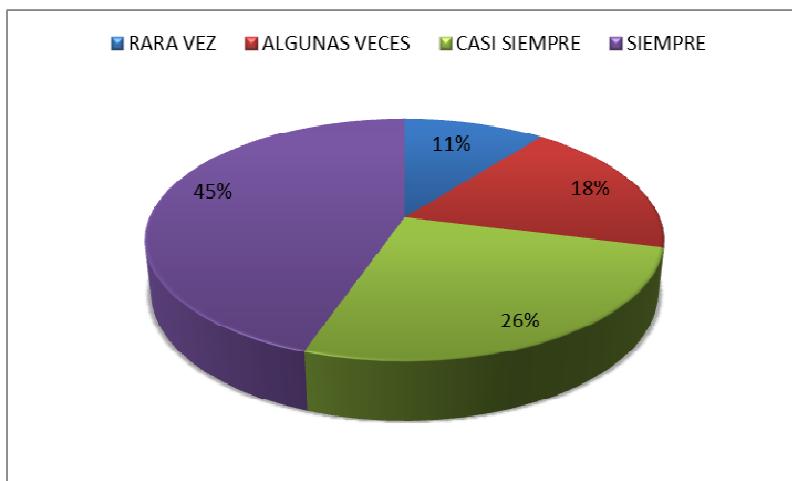
Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.

**GRÁFICO N° 45**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 12:**

Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

**GRÁFICO N° 46**

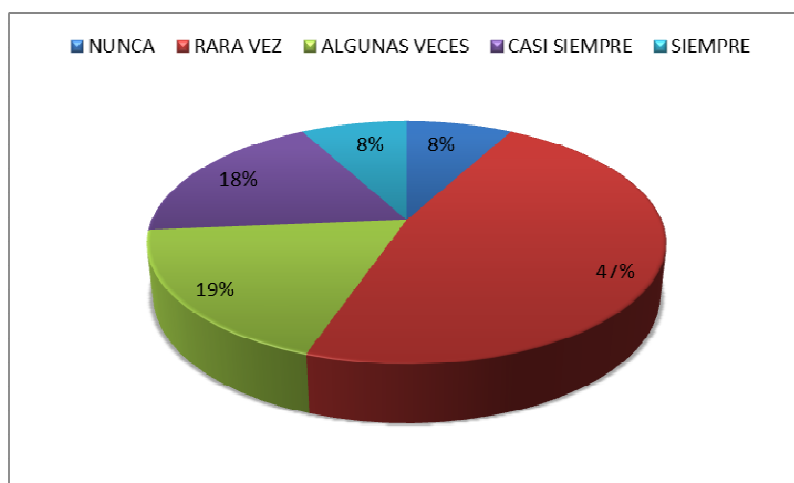
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

#### 4) Influencia e impacto con colaboradores

##### PREGUNTA 21:

Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.

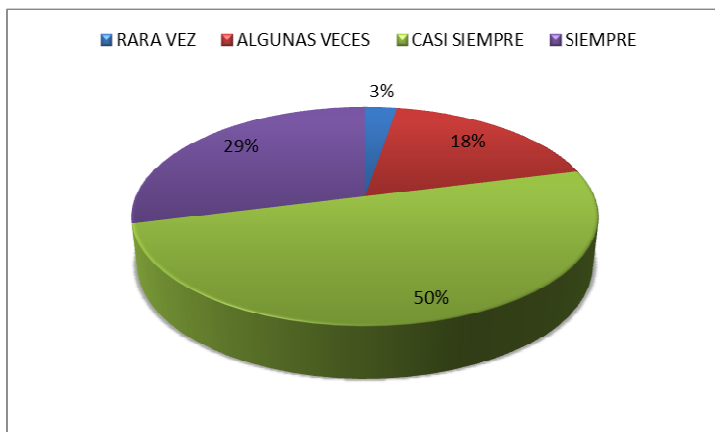
GRÁFICO N° 47



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Rodrigo López

##### PREGUNTA 28:

Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.

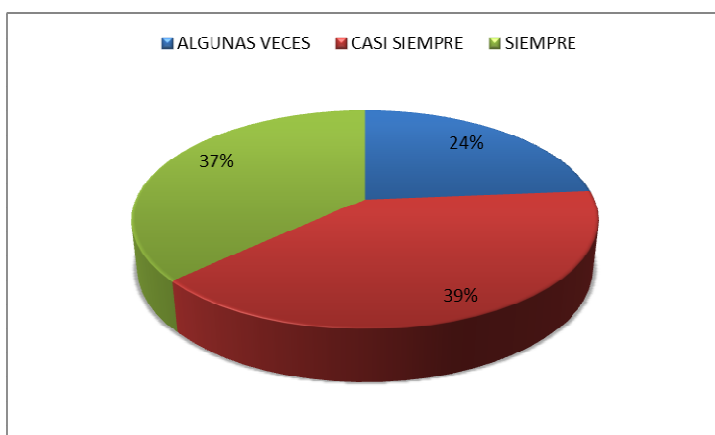
**GRÁFICO N° 48**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

### 5) Facilitador

#### PREGUNTA 69:

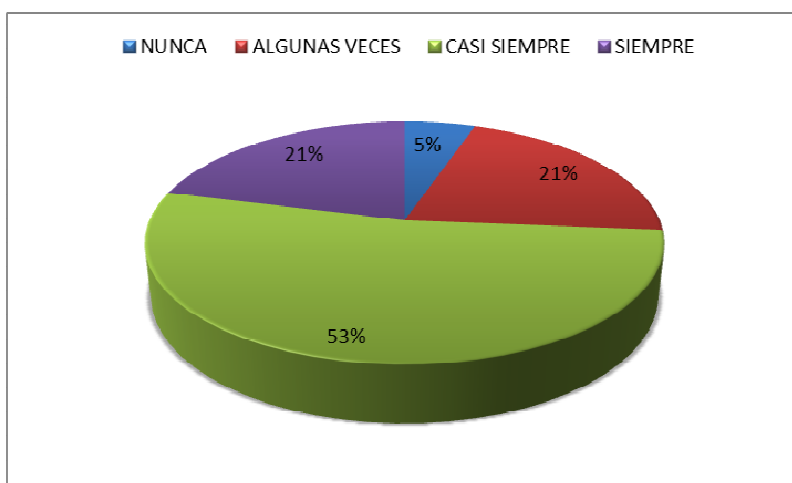
Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.

**GRÁFICO N° 49**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 71:**

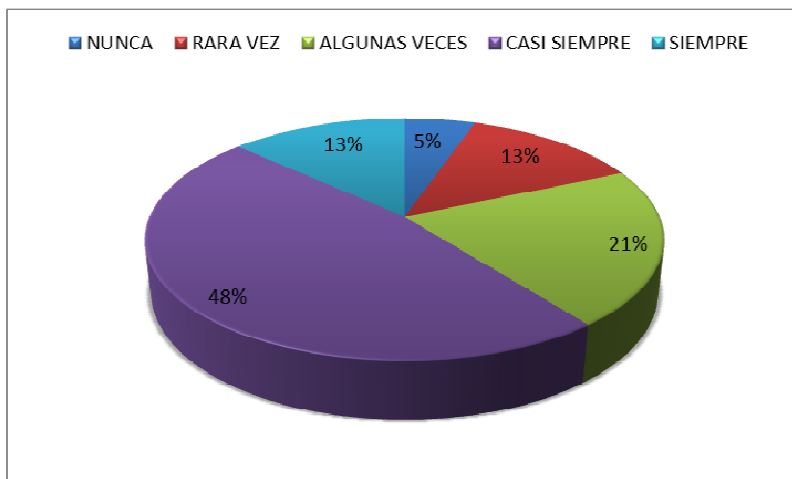
Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

**GRÁFICO N° 50**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**6) Diagnóstico de equipo****PREGUNTA 29:**

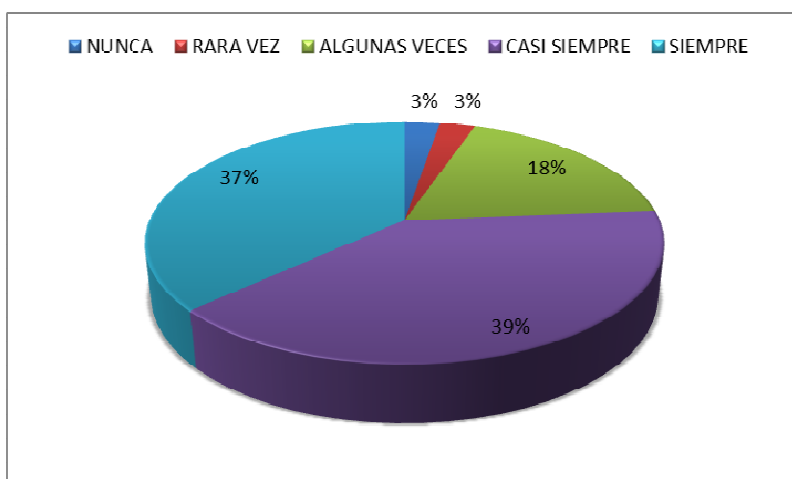
Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.

**GRÁFICO N° 51**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 26:**

Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

**GRÁFICO N° 52**

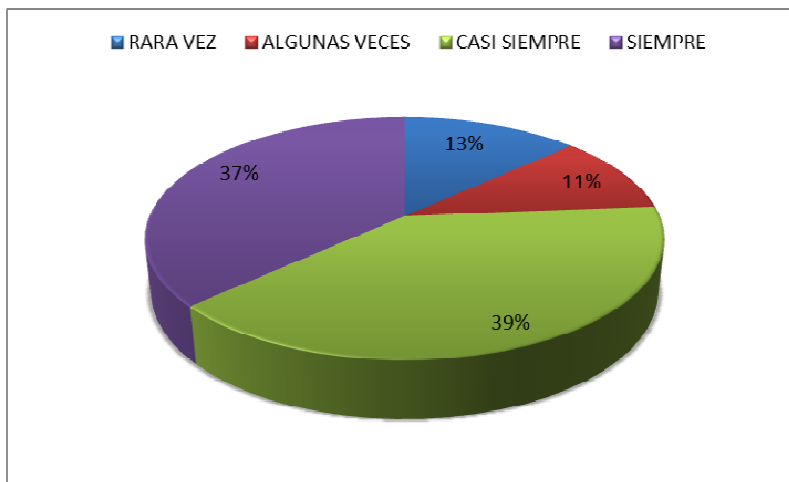
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 7) Desarrollo de personas

### PREGUNTA 16:

Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.

**GRÁFICO N° 53**

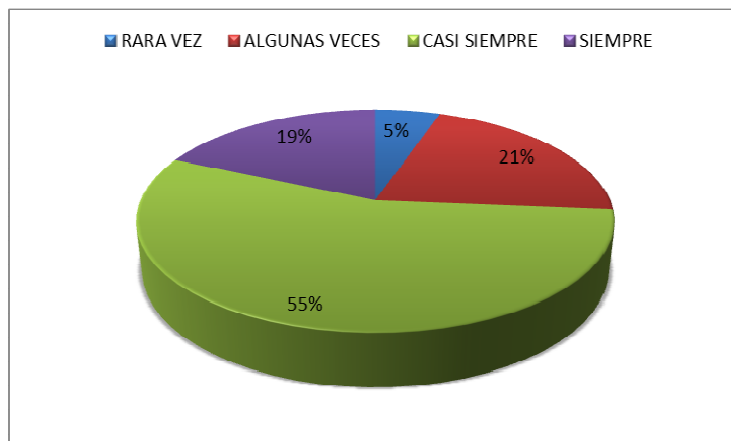


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

### PREGUNTA 70:

Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.



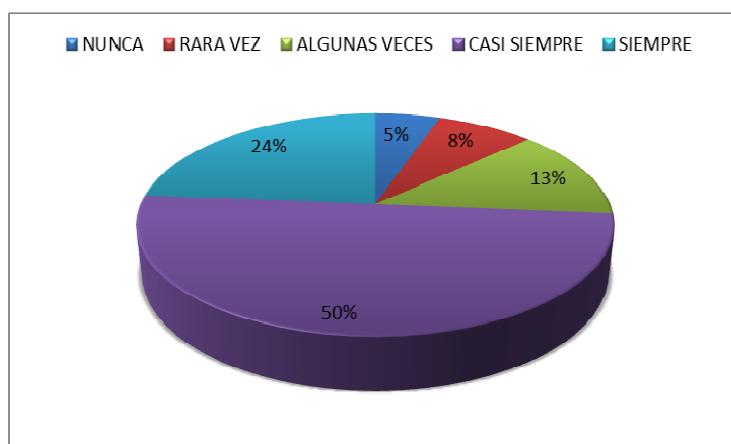
**GRÁFICO N° 54**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 8) Confianza con compañeros

### PREGUNTA 51:

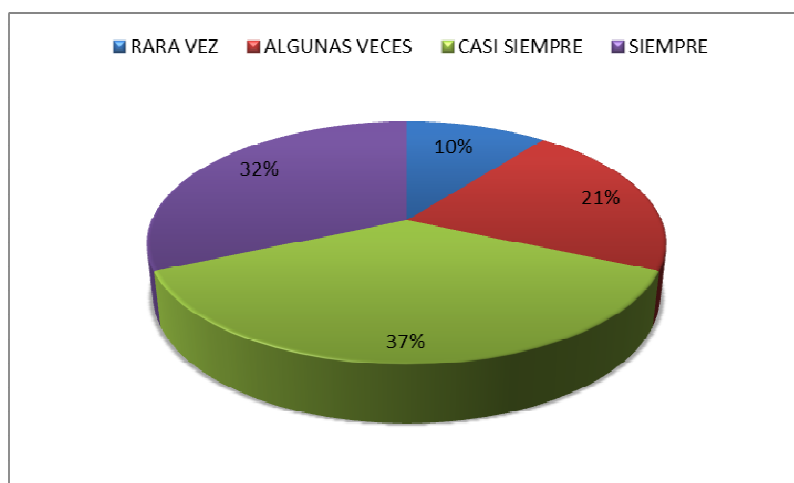
Comparte información valiosa con sus compañeros.

**GRÁFICO N° 55**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 53:**

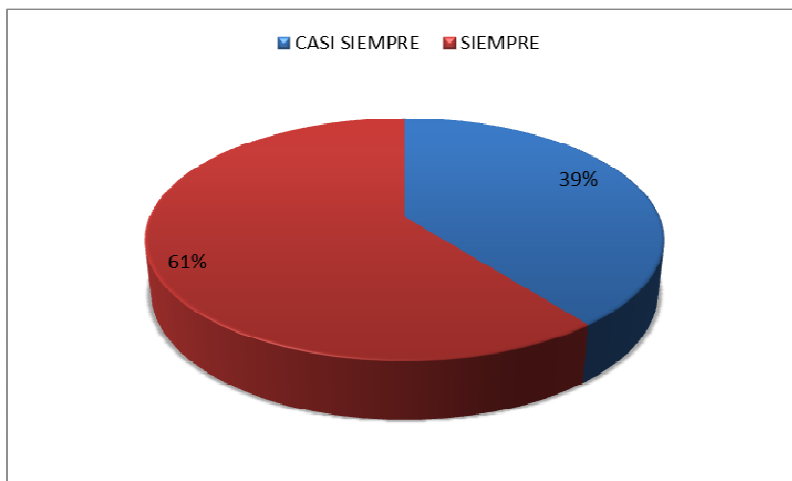
Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.

**GRÁFICO N° 56**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**9) Confianza con colaboradores****PREGUNTA 37:**

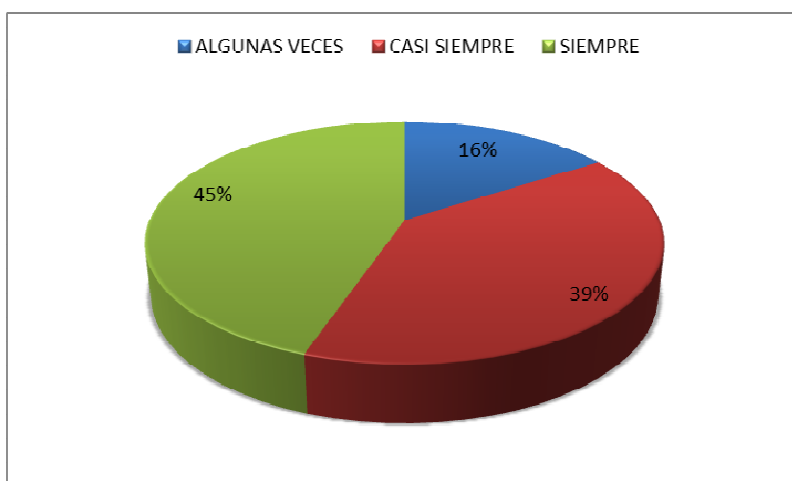
Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.

**GRÁFICO N° 57**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 39:**

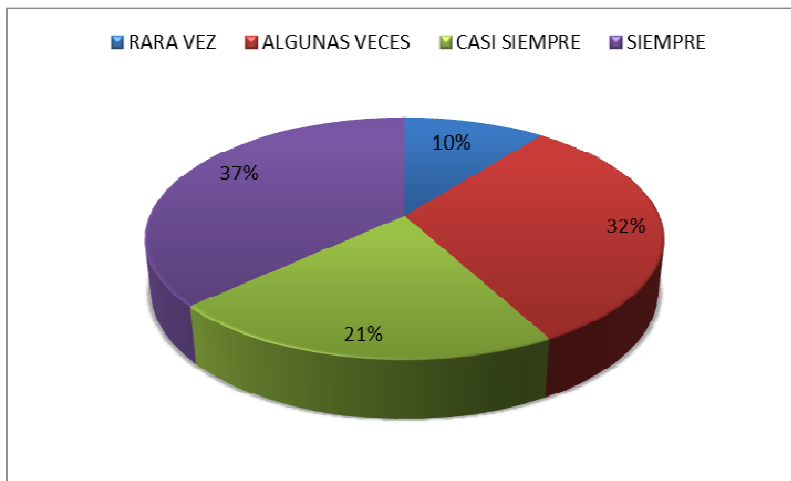
Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianzas con sus colaboradores.

**GRÁFICO N° 58**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**10) Comunicación efectiva****PREGUNTA 8:**

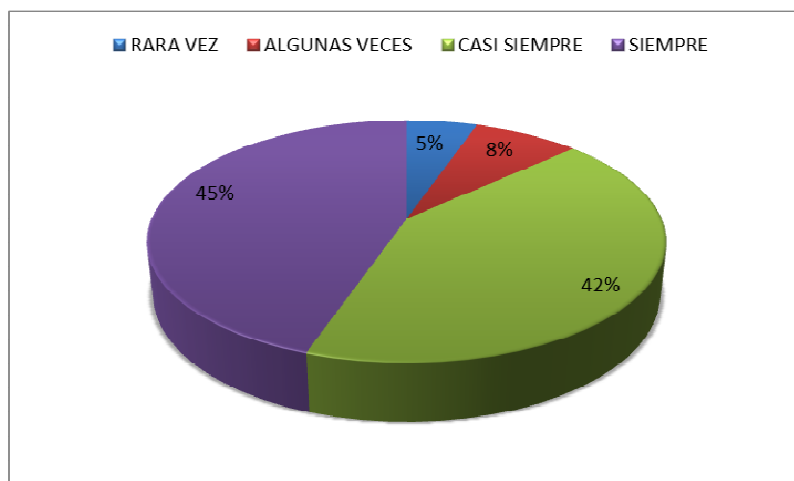
Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.

**GRÁFICO N° 59**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 52:**

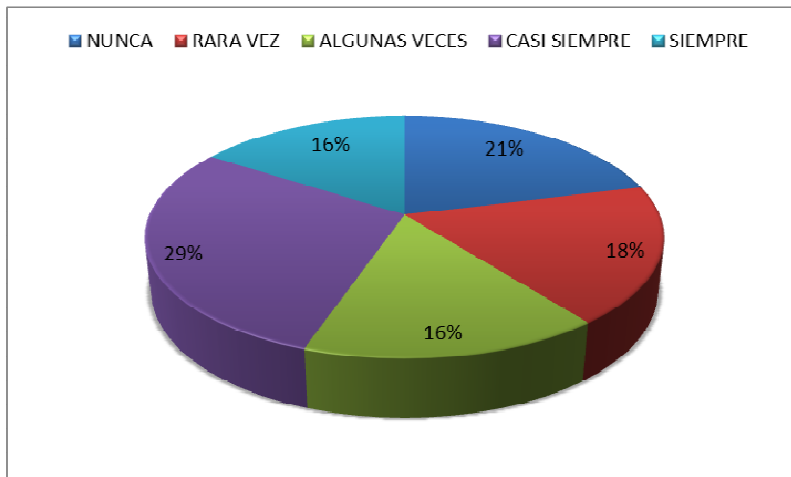
Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

**GRÁFICO N° 60**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**HABILIDADES EMOCIONALES****1) Tolerancia al riesgo****PREGUNTA 18:**

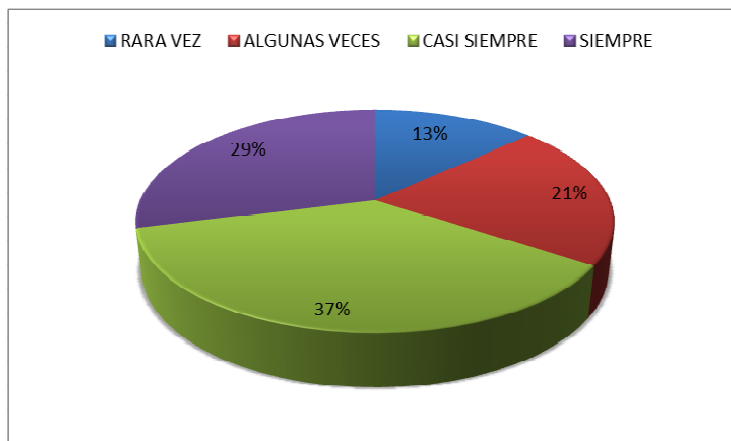
Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.

**GRÁFICO N° 61**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 76:**

Da paso a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

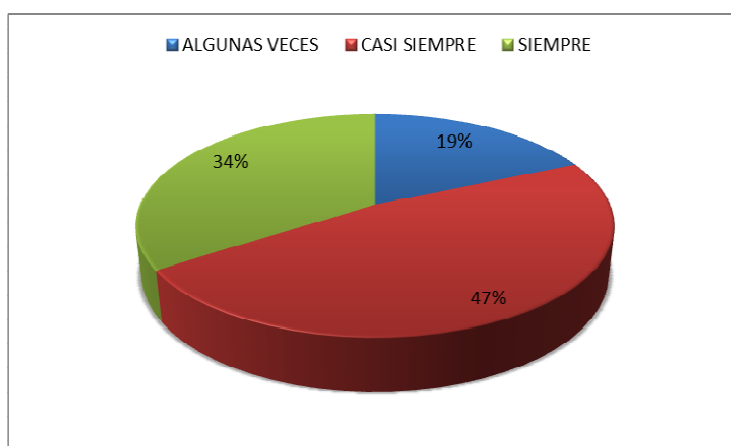
**GRÁFICO N° 62**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 2) Sociabilidad

### PREGUNTA 45:

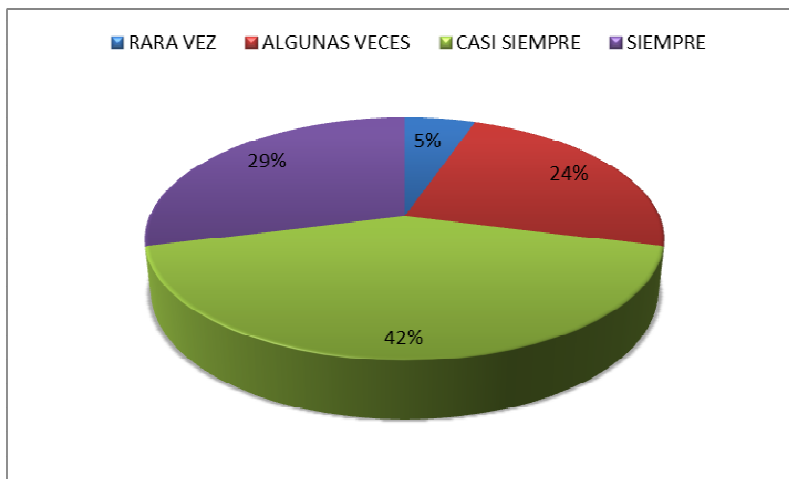
Genera relaciones productivas en la organización.

**GRÁFICO N° 63**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 47:**

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

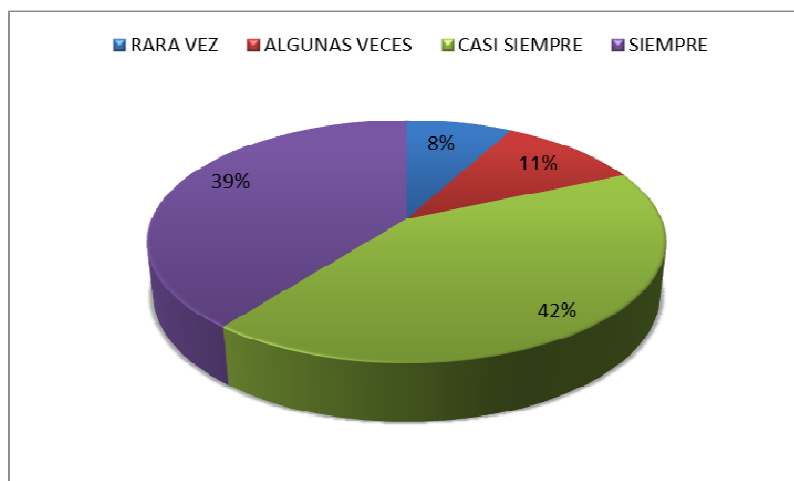
**GRÁFICO N° 64**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**3) Seguridad****PREGUNTA 24:**

Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.

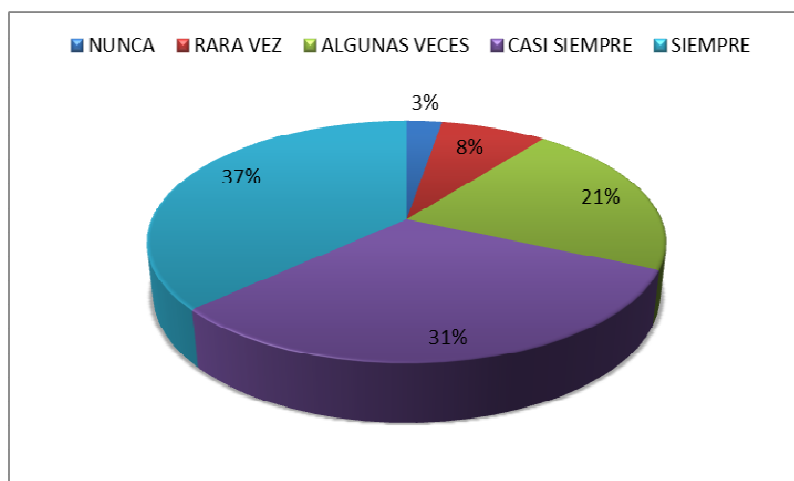


**GRÁFICO N° 65**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 34:**

Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

**GRÁFICO N° 66**

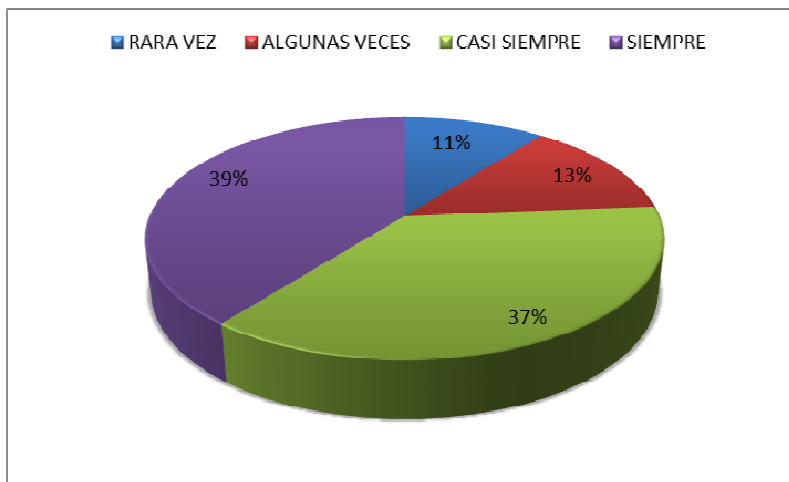
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

#### 4) Responsabilidad Social

##### PREGUNTA 10:

Pone en práctica en la empresa políticas de responsabilidad social empresarial.

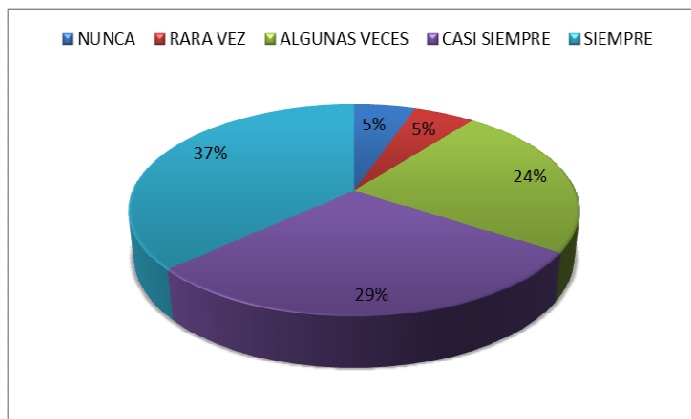
**GRÁFICO N° 67**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

##### PREGUNTA 56:

Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.

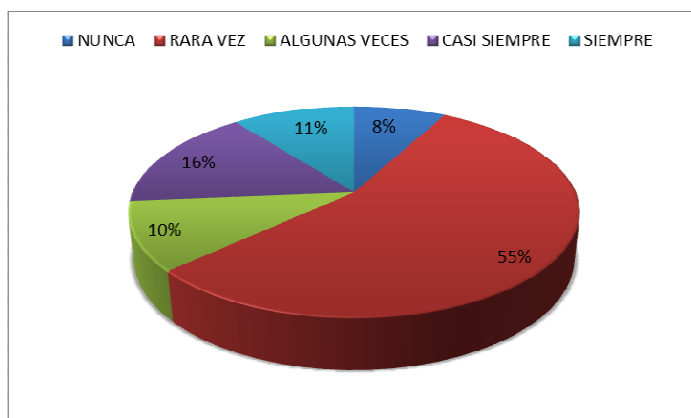
**GRÁFICO N° 68**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 5) Resiliencia

### PREGUNTA 14:

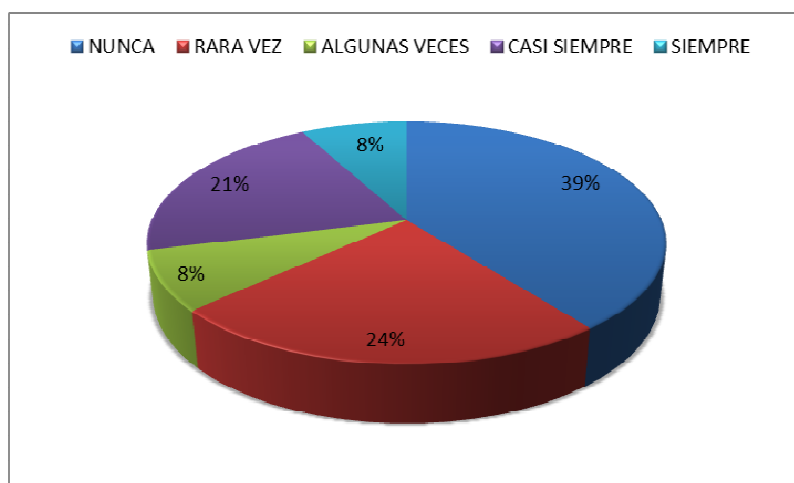
Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.

**GRÁFICO N° 69**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 66:**

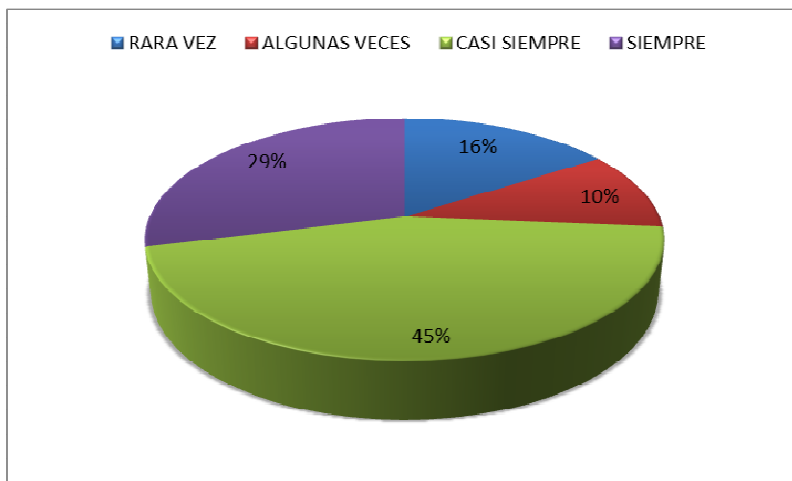
Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.

**GRÁFICO N° 70**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**6) Humildad y sencillez****PREGUNTA 43:**

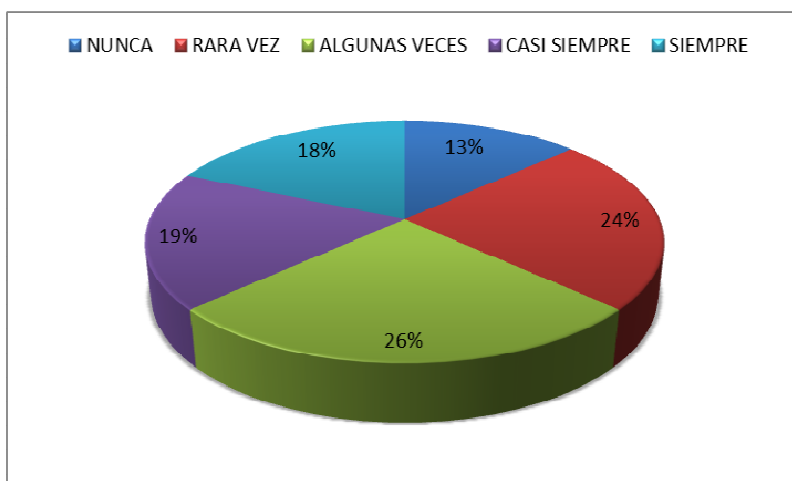
Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

**GRÁFICO N° 71**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 41:**

Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.

**GRÁFICO N° 72**

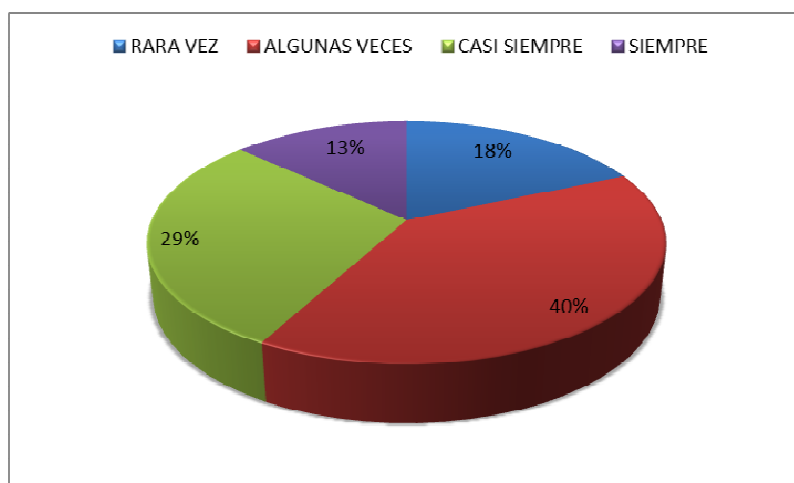
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 7) Empatía

### PREGUNTA 48:

Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

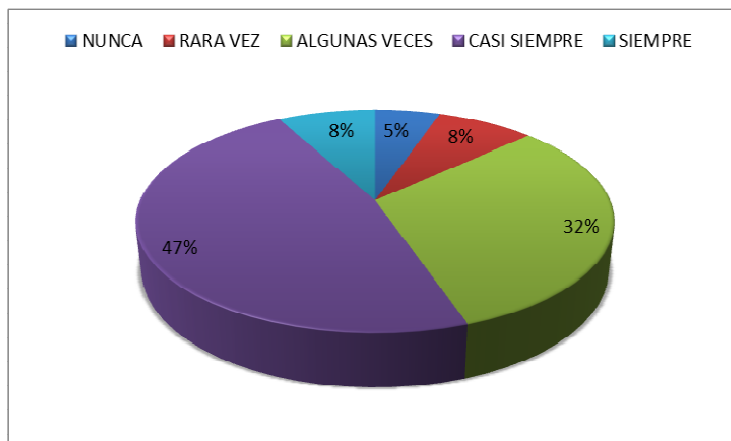
### GRÁFICO N° 73



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Rodrigo López

### PREGUNTA 75:

Es capaz de ponerse en lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.

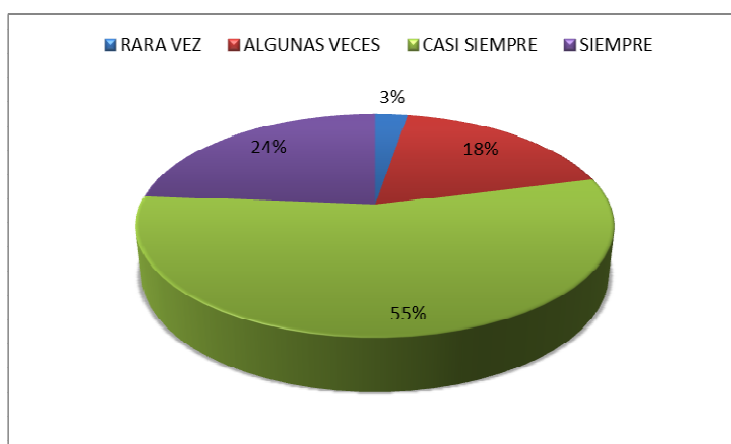
**GRÁFICO N° 74**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

## 8) Capacidad para despedir personas

### PREGUNTA 11:

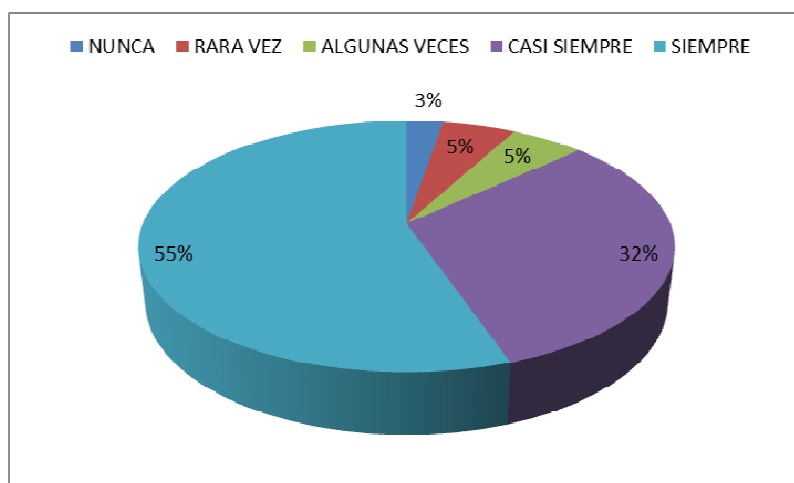
Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.

**GRÁFICO N° 75**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 32:**

Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.

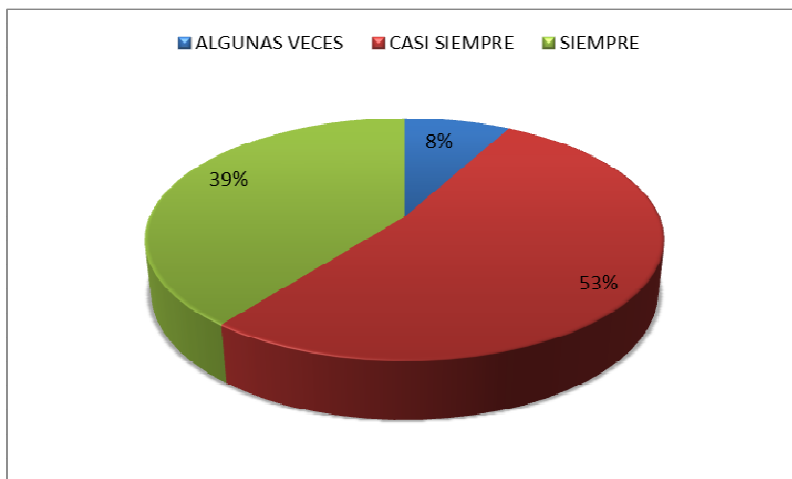
**GRÁFICO N° 76**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**9) Adaptación al cambio****PREGUNTA 2:**

Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

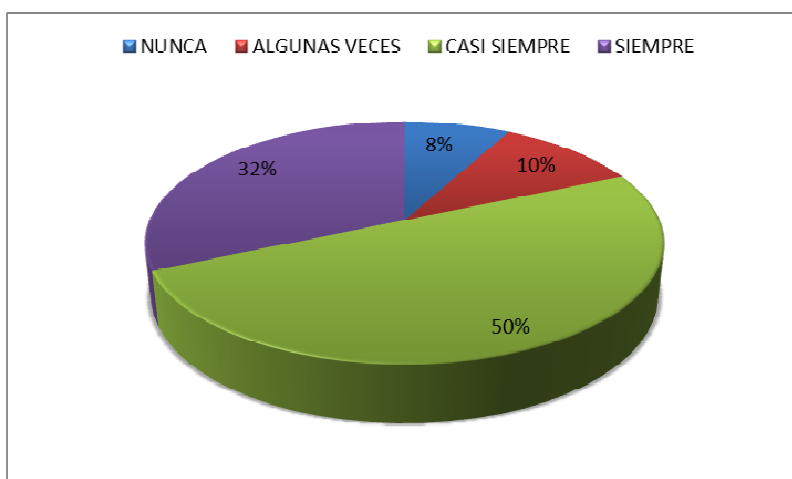


**GRÁFICO N° 77**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 40:**

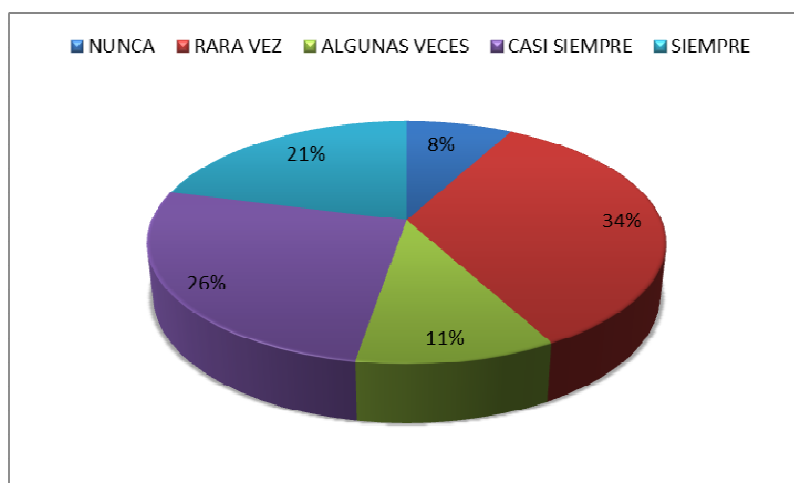
Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

**GRÁFICO N° 78**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**10) Adaptabilidad****PREGUNTA 6:**

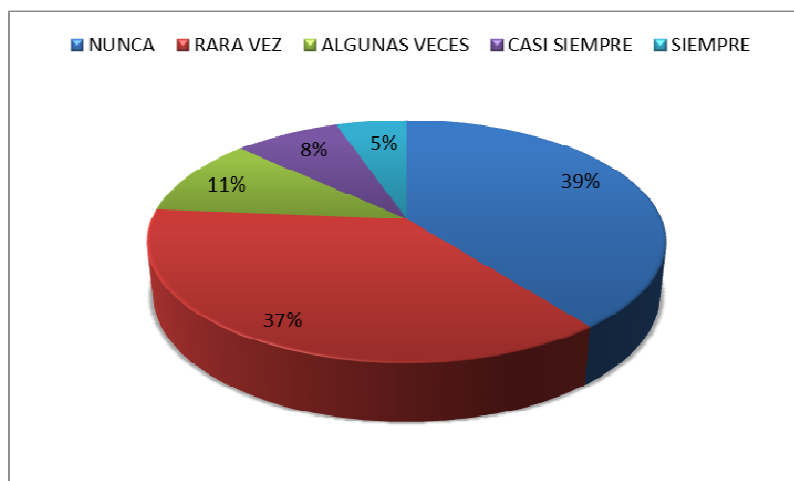
Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.

**GRÁFICO N° 79**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López

**PREGUNTA 80:**

Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.

**GRÁFICO N° 80**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Rodrigo López